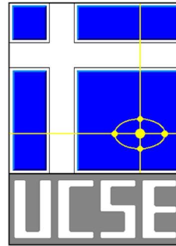
Colegio Universitario de Periodismo



Universidad Católica de Santiago del Estero



"Relación entre la construcción de la imagen corporativa con la identidad. Estudio del Caso SMSV CBA"

Trabajo Final de Grado
Lic. en Comunicación Social

Autores: Banchs, María Florencia
Flores, Iván Daniel

Directora: Lic. Erika Barzola

Co-Directora: Dra. Mirian Alicia Carballo

-Septiembre 2015

Abstract

La investigación plantea un modelo de análisis sobre la relación entre la imagen corporativa y la identidad de la mutual Sociedad Militar Seguro de Vida. El trabajo se centra en cómo el proceso de comunicación interviene en la formación de la imagen de la mutual en su público prioritario, los afiliados. En base al modelo de análisis presentado se busca generar una toma de conciencia sobre los alcances de la gestión de la comunicación en el mundo de las instituciones mutuales.

- Palabras Claves: Imagen Corporativa – Identidad – Comunicación Estratégica – Mutuales.

Índice **Página**

CAPITULO 1:

Introducción

En el desarrollo de este trabajo se buscó asociar dos nociones absolutamente simbióticas en el ámbito de la comunicación institucional: la identidad y la imagen en las organizaciones. Para investigar el vínculo que une a esos dos conceptos, como dos caras de una misma moneda, recurrimos al estudio del caso particular de Sociedad Militar Seguro de Vida (SMSV), en su sede de la ciudad de Córdoba.

Asimismo, con el fin de poder delimitar el objeto de estudio, se observó la relación que guarda la identidad que la institución construye con respecto a la imagen que el público recibe de dicha construcción. Para esto, se focalizó la mirada sobre un público en particular: los propios afiliados a SMSV.
Fue entonces, de capital importancia para poder descubrir el mecanismo de esa interacción y las particularidades de esa relación conceptual, analizar en un sentido amplio, integral y pormenorizado, el manejo y desarrollo de la gestión que SMSV hace de su imagen corporativa.

En primera medida, es necesario para la consecución del propósito de investigación definir cuáles son las categorías conceptuales a las que se recurrió para utilizar como herramientas de análisis de la información que se buscó obtener. Es preciso ampararse en las tipologías y mecanismos que otros autores ya han consagrado para el estudio de esta área propia de la comunicación institucional. Es decir, que el primer paso hacia el desarrollo de esta investigación implicó definir el marco teórico a utilizar.
En una segunda instancia, se contempló la necesidad de planificar estrategias de acción para poder llevar a cabo el análisis pretendido. Para descubrir las variables que pretendemos investigar se definió el abordaje que se efectuó para conocer lo que precisamos sobre la organización, el rubro, y los actores implicados en el proceso. Este protocolo de análisis implicó determinar los mecanismos de recolección y relevamiento de datos, e identificar de qué manera y con qué óptica

procesar y categorizar esa información, además de los requerimientos en términos de recursos materiales y temporales necesarios a tal fin. De eso se trata el diseño metodológico que se eligió, y que es funcional y derivado de los objetivos generales y específicos de la investigación.
Por último, en el proceso final del trabajo se sometió todo lo investigado a una tarea de reflexión. Del análisis de las relaciones conceptuales que se obtuvieron, se precisó la tarea de procesamiento para categorizar los resultados en conclusiones útiles al campo de la comunicación social en general, y de la comunicación institucional en particular.

Justificación del tema

Paul Capriotti (1999) afirma que todas las organizaciones, en alguna medida, comunican. Esto puede ser de manera más o menos consciente, y puede ser, a su vez, con mayor o menor nivel de acierto. Hoy por hoy, siguiendo el planteo de Capriotti (1999), no es suficiente con sólo comunicar, sino que además se vuelve imprescindible existir para los públicos. De eso se trata, pues “ese espacio ganado en la mente de las personas que es o al que denominamos “Imagen corporativa” (Capriotti, 1999, p.11)

Sabemos, asimismo, que, como explica José María La Porte (2002), la comunicación institucional cuenta con raíces ciertamente antiguas, ya que se trata de una disciplina que ha nacido paralelamente con las propias instituciones, es decir, desde que los hombres comenzaron a relacionarse mutuamente con el afán de alcanzar un objetivo en común.
Como profesionales de la comunicación, entonces, es nuestra tarea optimizar todas las acciones comunicativas, en este caso enmarcadas en el área de la comunicación institucional, y en particular de la imagen corporativa. Esta labor cobra aún más importancia si tenemos en cuenta lo que Norberto Cháves (1994) establece al reafirmar que no sólo la comunicación es el vínculo de la organización con la

sociedad, sino que, además, a través de ella, la organización asume su rol de actor social en un escenario que trasciende lo

Ahora bien, la realidad indica que la mayoría de las organizaciones no llevan una administración de sus acciones comunicativas demasiado planificadas. Este fenómeno se da a pesar de la creciente proliferación de obras teóricas en el área de las relaciones públicas y de comunicación institucional que subrayan la importancia vital de una gestión integral de las comunicaciones en la empresa. Más bien las organizaciones, al menos gran parte de ellas, van construyendo un concepto que queda librado al azar como lo expresa Justo Villafañe (1993). Del mismo modo, según Juan Manuel Mora (2009), debemos comprender el carácter inescindible que relaciona a la identidad y los valores de una institución con su modo de comunicar. En este sentido, Mora (2009) afirma que: “La identidad debe estar en armonía con el contenido y la finalidad de la comunicación, porque no se trata solamente de coordinar actividades comunicativas, sino de gestionar la cohesión comunicativa de la institución” (p.12).
La principal forma de ir consolidando una imagen positiva es mediante la gestión de la identidad de la empresa. Esto se logra a través de un trabajo corporativo comunicacional que irá tejiendo y destacando algunos rasgos identitarios, los que la empresa pretende resaltar como propios. Este es el proceso de la estrategia de formación de la imagen, que le permitirá a una entidad identificarse con sus grupos de interés y de esta manera poder desenvolverse fructíferamente en su contexto.

Uno de los objetivos que persigue la comunicación institucional según La Porte (2002) es el de establecer relaciones que sean de calidad entre la institución y los públicos con los que se relaciona. Todos los que se vinculan a las organizaciones, ya sea de manera individual o colectiva, están buscando constantemente información sobre la empresa. Estamos hablando de los públicos, quienes, en sus distintas categorías, se hallan en un estado de alerta permanente respecto de lo que ocurre en el ámbito de las entidades con las que se relacionan. Es decir que están siempre abiertos a recibir estímulos comunicacionales en cualquier momento y sin necesidad de colocarse en una posición de indagación profunda o consciente.

Esta es la manera en que un público determinado construye una imagen respecto de una empresa, o sea desde lo que sabe y recibe desde el exterior.

Sostenemos que el comunicador responsable tiene como tarea identificar las expectativas del público sobre la organización y contrastarlas con la identidad que la organización cree estar transmitiendo de sí misma. Este rol encuadra directamente en el de un comunicador social propiamente dicho, y allí radica la verdadera importancia de la gestión de la imagen corporativa.

Por otro lado, la importancia y singularidad de este trabajo halla sustento en el carácter distintivo de la organización Sociedad Militar Seguro de Vida. Esta institución se clasifica en el rubro de las denominadas mutuales. Según la página web oficial de la confederación argentina de mutualidades: "La mutual es una entidad sin ánimo de lucro, constituida bajo los principios de la solidaridad y ayuda recíproca, orientada en la búsqueda de fines compartidos en las que unas personas se unen voluntariamente para tener acceso a servicios basados en la confianza y la reciprocidad" ("Qué es una mutual", 2014).

Este tipo de institución demanda otra forma de abordaje como problema de investigación. Principalmente porque se trata de una organización que escapa a la lógica comercial que cualquier otra empresa tiene por naturaleza, y esto determina una serie de características y consecuencias propias. Acaso la más significativa de ellas sea la del vínculo que mantiene con sus socios, los afiliados. Por definición, el nexo que el afiliado mantiene con la mutual en la reciprocidad, está basado en la solidaridad, la voluntad y la confianza. Esta dinámica de correlación demanda, a su vez, una apertura de nuevas aristas a observar en la investigación.

Podemos decir que esta relación que el afiliado mantiene con su mutual está emparentada a un vínculo distinto al que un cliente lleva con una empresa, en donde ésta trata de fidelizarlo, apelando a estrategias comerciales y de marketing propiamente dicho. Por su parte, la mutual no busca un cliente que se limite exclusivamente a consumir su producto o servicio, sino que, por el contrario, el fin que persigue es el de afianzar crecientemente la ligazón que los mantiene

asociados. Su objetivo es que el afiliado busque sostener una vinculación voluntaria y recíproca con la organización. La confianza, por ende, se convierte en un factor determinante en esta interacción. Es por esto que una buena gestión de la imagen institucional pasa a ser inclusive más importante que en otras organizaciones.

El caso de una mutual como organización requiere de una gestión de las acciones comunicacionales que sea, como lo explican James Grunig y ToddHunt (2000), de carácter bidireccional simétrico. Es decir, que se busque una reciprocidad en la difusión de los mensajes para que éstos devuelvan una respuesta por parte del público que sea tan importante como lo que se busca comunicar desde la empresa. Por supuesto que esta característica implica una gestión especial de la imagen corporativa, y a su vez, como consecuencia, una manera particular de tratar su investigación. En todo rigor, en un caso como este se vuelve fundamental el análisis de la formación de la imagen, y especialmente considerándolo desde el público de los afiliados, que es desde donde nosotros trabajaremos. Este es uno de los objetivos fundamentales que se propuso este trabajo: realizar un estudio, que le sirva a SMSV tanto como a cualquier otra organización del rubro, mediante un modelo de análisis para obtener un mejor entendimiento sobre cómo comunicar y cómo vincularse con su público más preciado: sus propios afiliados.

La reflexión que se realizó acerca del proceso formativo de la imagen en este público, es decir sobre cómo reciben los estímulos y cómo forman la imagen, sentó conclusiones que servirán de base a otros estudios en el área que abordamos. De esta manera, la idea del desarrollo del relevamiento tuvo como propósito, también, aportar al campo de las comunicaciones un bagaje experiencial de los conceptos teóricos prácticos en materia de Imagen, Identidad y Gestión de la comunicación Institucional.

En la investigación se propuso analizar el fenómeno de la imagen corporativa desde esta óptica; desde la percepción de los públicos, y no de cualquier público, sino desde los propios afiliados a la mutual que se pretendió analizar.Así, se buscó sentar las bases del estudio de las preferencias de un público particular como el que se menciona, ante una institución también particular; y generar el conocimiento y la

toma de conciencia respecto a la aplicabilidad de la comunicación institucional y su aporte a la construcción conceptual de una organización no comercial, sino abocada al sector de desarrollo social. Es por ello que resulta pertinente abocarnos en este caso en especial, porque lo consideramos representativo y distintivo de la falta de desarrollo institucional en ámbitos donde no hay un incentivo por generar beneficios económicos. Además, el estudio de esta organización desde su proyecto institucional, procedimientos de trabajo, estrategias comunicacionales y vinculación a sus públicos es, a nuestro criterio, una forma constructiva de reflexionar sobre la comunicación, identidad e imagen, y lo que se planteó metodológicamente servirá para ampliar el horizonte de conocimiento sobre cómo gestionar las variantes comunicacionales en cualquier tipo de sector.

El trabajo pretendió aportar un modelo de análisis que genere una toma de conciencia de que en el mundo de las instituciones todo comunica, y ésa es la misión más importante que tuvo esta investigación.

Pregunta Inicial

A lo largo de esta investigación se buscó dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuál es la imagen corporativa que construyen los afiliados de SMSV sucursal Córdoba y cómo se relaciona dicha imagen con la identidad de la institución?

Antecedentes

En la búsqueda de trabajos que indaguen en la dirección de análisis que se propuso, es decir en el análisis de la comunicación institucional de empresas, no hemos encontrado investigaciones específicas que examinen la imagen corporativa de mutuales, pero sí trabajos relacionados al campo que nos interesa investigar y que

toman el eje de análisis en sus públicos. Hemos hallado enfoques teóricos sobre "imagen" que se asemejan al modelo de investigación que abordaremos, sin embargo ninguno evalúa un público tan particular y específico como el de las Fuerzas Aéreas (FFAA) y las Fuerzas de Seguridad.

Una de las investigaciones que es interesante mencionar es la tesis realizada en la Universidad Francisco Marroquín, de Guatemala, "Análisis de imagen corporativa, Cemento Progreso un caso práctico". Dicho estudio buscó establecer la importancia de la creación y renovación de la imagen corporativa para una organización, a través de la campaña publicitaria basada en el lema "100 años de Cemento Progreso". La autora, Lilia Evelyn Sandoval Avila (2012), centró el análisis en el proceso que transcurre en el seno de las instituciones, pasando por las estrategias de comunicación aplicada, así como la evaluación de la percepción del público ante la empresa Cemento Progreso. Se logró comprobar que a través de la campaña publicitaria de imagen corporativa, la imagen de Cemento Progreso mejoró considerablemente en los usuarios del cemento.

Otro trabajo que cabe destacar es la tesis sobre un "Plan Estratégico de Comunicación Institucional para la *Asociación Civil Portal de Belén*" realizado en la Ciudad de Córdoba, por Matilde González (2003), alumna del Colegio Universitario de Periodismo. El objetivo de este trabajo fue prever y resolver situaciones críticas de imagen y comunicación en la *Asociación Civil Portal de Belén* mediante la investigación, análisis y evaluación de situaciones reales, desarrollados en un programa de imagen y comunicación institucional.

Finalmente, hallamos el trabajo final de grado de Laura Emilia Bima (2004) del Colegio Universitario de Periodismo, quien propone una investigación sobre la formación de la imagen institucional en las organizaciones no gubernamentales. Esta propuesta analiza el caso *Cáritas* de la Ciudad de Córdoba. La investigación persigue establecer la relación entre la identidad que *Cáritas* propone y comunica y la imagen construida por la sociedad.

De la lectura de todas estas investigaciones se rescata la importancia acordada a la construcción de la imagen corporativa mediante campañas publicitarias construidas sobre las bases identitarias de tales organizaciones y los posibles logros que tal ecuación posibilita.

Marco Institucional

De acuerdo a la información del sitio oficial de SMSV, "Sociedad Militar Seguro de Vida es una institución mutualista que tiene más de veintiséis sucursales en todo el país. Fundada en 1901, la organización construyó su imagen a lo largo de más de cien años. La institución históricamente, se proyecta hacia un siglo plagado de transformaciones y revoluciones en el cambio del paradigma de la comunicación tradicional". ("Historia", 2015).

En un primer momento, SMSV fue adquiriendo un notable crecimiento a medida que su historia como institución comenzaba a escribirse. De esta primera etapa, son pruebas sus constantes cambios de sede, ya que se produjo su relocalización en diferentes sitios que se iban adecuando mejor al crecimiento de la organización. El comienzo coincidió con una premisa general que experimentó como regla histórica todo el sector empresarial a principios del siglo XX, desarrollo que examina Joan Costa (2009).

Muchas empresas están tan determinadas por la mentalidad del management de principios del siglo pasado, que sólo piensan en los términos de la vieja economía: el capital, la organización, la producción y la administración. Y no han aprendido a pensar, al mismo tiempo, en términos sociológicos, de información, de comunicación, de gestión integral de los nuevos valores.

Esta transición histórico-conceptual bien puede leerse en la evolución de SMSV como organización, inclusive indagando en la historia que la propia institución expone en su sitio web. Sin embargo, al mismo tiempo, la institución reconoce como parte de las virtudes esenciales de su crecimiento, tres cuestiones que vuelven a

emparentarse con la mirada histórica de Costa (2009): la incorporación requerida para la comunicación con el asociado, la adecuada prestación de los servicios, y un particular hincapié en la permanente capacitación de su personal. Sin dudas, estos principios se adecuan al nuevo paradigma que Costa (2009) presenta en su obra. En reiteradas ocasiones, el investigador ibérico nos habla de una “era de los servicios”, y esto queda demostrado en los propios enunciados de SMSV, ya que desde la organización entienden que la atención de esos pilares fue una parte determinante de su crecimiento en los últimos años para llegar a convertirse en la empresa líder en su rubro de mutuales.

SMSV es una de las tantas mutuales que existen en el país. La primera en la historia Argentina dedicada a las Fuerzas Armadas fue “Socorros Mutuos” y que, fundada en 1881, se dedicó a brindar servicios de sepelio y proveer panteones. Sin embargo, SMSV es la más antigua en ofrecer servicios financieros dentro de las Fuerzas Armadas y Fuerzas de Seguridad, y la que logró una mayor expansión y número de afiliados en Argentina. Actualmente cuenta con más de 120.000 afiliados en todo el país y 16.000 en su sede de Córdoba.

El área de comunicación institucional en SMSV funciona en su casa central en la Ciudad de Buenos Aires. El departamento está compuesto por profesionales del área publicitaria, periodística y del marketing. Sus acciones comunicacionales se dictan a través de distintos canales de comunicación, y se efectúan en un arco variado de disposiciones que van desde la realización de su revista institucional trimestral *Sociedad*, junto con otras iniciativas tales como efectuar publicidad en revistas y diarios, difusión a través de su web institucional, newsletter semanales, divulgación de folletos, hasta llegar a actividades como oficiar de sponsor en eventos deportivos. Generalmente, todo ocurre dentro del ámbito de las Fuerzas Armadas y Fuerzas de Seguridad.

Además, en lo que respecta a su comunicación interna, se focaliza fundamentalmente en la difusión de comunicados hacia todos los miembros de la institución, actividad que es generalmente orquestada por personal no formado en el campo de las ciencias de la comunicación.

En Córdoba, como en el resto de las sucursales distribuidas en todo el país, SMSV no tiene desarrollada un área específica de comunicación. Sus acciones comunicacionales se organizan desde Buenos Aires. En el caso de requerirse la difusión de un mensaje en particular, el jefe de sucursal debe solicitar autorización a la casa central para realizar cualquier acción.

Si bien dentro de la organización existe una estrategia comunicativa en la mutual, no hay una vía comunicativa que se especialice en el público regional y tampoco, por ende, en el caso específico de la sucursal de Córdoba.

El desafío de SMSV es incorporar la comunicación estratégica como ventaja competitiva en el mercado, procurando llegar a sus posibles beneficiarios a través de nuevos medios o nuevas formas de gestión de la comunicación. En este sentido se vuelve de vital importancia conocer las percepciones de sus públicos de interés, y manejar a conciencia el proceso de conformación de su imagen corporativa.

Marco Referencial

En este apartado del trabajo, procuraremos analizar distintas dimensiones que hacen al contexto en el que se desenvuelve la institución estudiada. Existen premisas generales que una organización debe seguir, y es en esta etapa que resumimos las tendencias a nivel macro a tener en cuenta.

Análisis Macro

Dimensión normativa legal

Teniendo en cuenta las actividades y el sector donde se desarrolla la mutual, es preciso analizar el marco legal que rige su conducta y comportamiento organizacional. Se procura, entonces, analizar la responsabilidad adquirida así como también las obligaciones ante los públicos con los que se vincula. En este

punto, el marco normativo legal, se limita, casi exclusivamente, a una disposición legal en particular: la resolución 611/2015 de la ley 20.321. A continuación, exponemos los puntos claves de dicha resolución:

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL

Resolución 611/2015

Bs. As., 24/4/2015

EL DIRECTORIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL RESUELVE:

Artículo 1.- Las mutuales que prestan el servicio de ayuda económica con recursos provenientes del ahorro de sus asociados deben constituir un fondo de garantía de los ahorros y de sustentabilidad solidaria del servicio.

Artículo 2.- Los términos que se detallan en la presente resolución deben entenderse en el sentido y acepción que se determina a continuación:

a) MUTUAL o MUTUALES: mutual que presta el servicio de ayuda económica con recursos provenientes del ahorro de sus asociados con el reglamento correspondiente aprobado en asamblea de asociados y por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

b) INSTITUTO o AUTORIDAD DE APLICACIÓN: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

c) FONDO: Fondo de Garantía de los Ahorros y de Sustentabilidad Solidaria del Servicio de Ayuda Económica.

d) ENTIDADES: Mutuales de primer grado asociadas en los términos contemplados en el artículo 5 de la Ley 20321.

e) ENTIDADES DE GRADO SUPERIOR: Federación/es de mutuales.

f) ENTIDAD ADMINISTRADORA: Mutuales de primer grado asociadas en los términos contemplados en el artículo 5 de la Ley 20321 o Federación/es de mutuales que presten el servicio de administración de los recursos del Fondo de Garantía de los Ahorros y de Sustentabilidad Solidaria del Servicio de Ayuda Económica.

g) AHORROS: Ahorros mutuales personales y a término definidos en el artículo 4 de la Ley N° 20321 y en el artículo 1 de la Resolución N° 1418/2003, T.O. 2773/2008.

h) REGLAMENTO: Reglamento del servicio de administración de los recursos del Fondo de Garantía de los Ahorros y de Sustentabilidad Solidaria del Servicio de Ayuda Económica, en el que se establecerá la modalidad de prestación del servicio, el que debe ser aprobado en asamblea de asociados y por el INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL.

Artículo 3.- El fondo de garantía de los ahorros y de sustentabilidad solidaria del servicio de ayuda económica mutual se integra con el aporte obligatorio y solidario de las mutuales que lo prestan.

Artículo 4.- El fondo tiene por objeto complementar subsidiariamente y solidariamente la responsabilidad patrimonial de la mutual por los ahorros del servicio de ayuda económica mutual con fondos provenientes del ahorro de los asociados y contribuir al desarrollo sustentable del servicio.

Artículo 5.- El servicio de administración de los recursos derivados del fondo debe estar a cargo de mutuales de primer grado o de grado superior. En el caso de mutuales de primer grado deberá efectuarse en asociación con otras entidades de igual grado en los términos contemplados en el artículo 5 de la Ley 20321. En ambos casos deben representar no menos del TREINTA POR CIENTO (30%) del total de los ahorros existentes en las mutuales y del DIEZ POR CIENTO (10%) de la totalidad de las registradas ante la autoridad de aplicación que efectivamente brindan el servicio de ayuda económica con fondos provenientes del ahorro de sus asociados.

Dimensión política

El desarrollo de las mutuales en América Latina tiene su espacio a través de la Alianza del Mutualismo de América (AMA), consolidada como una asociación civil en búsqueda de difundir, defender y consolidar los principios del mutualismo en todo el continente. Se vincula y agrupa con diferentes federaciones, uniones e instituciones de carácter nacional, regional y sectorial, compuestas por entidades de segundo o tercer grado que tengan actividades de desarrollo social tales como la seguridad y previsión social, la cultura y la educación, el turismo, la defensa del consumidor, el cuidado del medio ambiente, etc. Además, la Alianza tiene alcance e intervención en diversas políticas públicas de cada país con el que trabaja.

En nuestro país, la entidad representativa de la economía solidaria y específicamente en el campo de la mutualidad es la Confederación Argentina de Mutualidades (CAM). La CAM cuenta con más del 80% de la representación de las federaciones territoriales, y está integrada, además, a nivel latinoamericano en AMA y en la Asociación Internacional de la Mutualidad (AIM). La CAM viene desarrollándose hace más de sesenta años en el país, sustentando servicios de diversa índole: salud, consumo, educación, deporte, cultura, turismo, ayuda económica, subsidios, que integran la vida cotidiana de más de cinco millones de argentinos.

Nuclea a más de tres mil entidades de base, arraigadas hace décadas en todo el país. De igual modo, trabaja articuladamente junto al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), desarrollando políticas integrales hacia adentro y afuera del sector.

El INAES es el organismo dependiente del ministerio de desarrollo social, responsable de llevar a cabo las funciones que le competen al Estado en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual. Entre sus actividades principales, enmarcadas en generar un impulso al sector, se destaca el área de microcrédito, la coordinación de promoción y los programas de ayuda financiera.

La gestión del microcrédito funciona como instancia de articulación entre la Comisión Nacional de Microcréditos y el Movimiento Mutual y Cooperativo de Promoción y Desarrollo de Microcrédito en el país. Desde este sector, se realiza la promoción, soporte técnico y fiscalización de la operatoria de la distribución de créditos. La gestión se implementa a través de una atención territorial con una división regional de siete sectores: CABA, provincia de Buenos Aires, Centro, NEA, NOA, Cuyo y Patagonia.

El proceso de trabajo de distribución de microcréditos se divide en tres etapas: promoción y armado de proyecto, comienzo de la ejecución del mismo y seguimiento e integración de las redes de microcrédito.

Desde el año 2009, el gobierno nacional, a través del Consejo Federal de Juventud, se articuló en un trabajo mancomunado junto al INAES, con el objetivo de promover la conformación de mutuales. En esta instancia se determinó impulsar la conducción política de las mutuales por parte de los jóvenes profesionales. Esta articulación marca la política del Estado nacional, al asumir la responsabilidad de la generación de canales y condiciones de profundización en la participación en la organización social y política de las mutuales intervenidas por el movimiento de los jóvenes.

Dimensión Económica

El contexto económico en el caso de la institución que hemos elegido como objeto de estudio, reviste una importancia determinante, puesto que, si bien el ánimo de lucro no es el principal motor de las mutuales, los vaivenes que caracterizan el estado de la economía en el país terminan influyendo de manera irremediable en la planificación (o falta de planificación) de la organización. En este apartado, nombraremos los puntos que, a nuestro juicio, impactaron más en el último tiempo al desarrollo de SMSV.
Hasta junio del año 2013, las asociaciones mutuales de la Argentina no se veían obligadas a pagar el impuesto al valor agregado. Esta realidad cambió a partir de la ley 25.063, que en su artículo 7 menciona que se ha dejado sin efecto las exenciones genéricas para las mutuales respecto a dicho impuesto.
Las exenciones de las que gozaban las mutuales consistían en circunstancias objetivas o subjetivas que neutralizaban los efectos normales de la configuración del hecho imponible, y que por razones de índole económica, política, social y financiera, expresamente, se las eximía al pago del impuesto.

Datos económicos puntuales del sector

Según la CMA, el 10% del producto bruto interno (PBI) del país es producido por la economía social y más de 14 millones habitantes están asociados a entidades de esta rama de la economía.

Por otra parte, existen, aproximadamente, 17 mil mutuales y cooperativas registradas a nivel nacional. Específicamente casi cinco millones de personas están asociadas a mutuales, y 9 millones y medio de personas lo hacen a cooperativas.

Además, hay más de 150 entidades del sector con más de 150 años de trayectoria. Éstas se generan a través del desarrollo del sector, con más de 250 mil puestos de trabajo directos en el país.

Por último, cabe destacar que aproximadamente 5200 millones de pesos fueron otorgados en el último año en concepto de préstamos a micro pymes, pymes y emprendedores por mutuales y cooperativas.

Nivel de desempleo

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la tasa de desempleo durante el cuarto trimestre de 2014 subió a 6,9% respecto del 6,4% correspondiente al mismo período del año anterior. Esto significa que aproximadamente 1240000 personas no tenían trabajo al cierre del año pasado. En tanto la subocupación subió de 7,8% a 9,1%, dando como resultado dinámico que una de cada seis personas no posee un empleo estable. Alrededor de tres millones de habitantes de la Argentina se encontraron en una situación problemática para conseguir empleo durante el año 2014.

Nivel de inflación

La inflación del primer trimestre de 2015 fue de 3,4% y la tasa anual del año 2014 se ubicó en 16,5%, en contraste con el 29,8% de estimaciones que se obtienen de distintos cálculos privados.

Análisis Micro

Proveedores

Según la información proporcionada por los dirigentes de SMSV, la mutual en su actividad diaria cuenta con distintos proveedores que complementan los servicios y las actividades que desarrolla la entidad:

Compañías de Seguros que le brindan servicios al broker y compañía de seguros propia que posee SMSV:

- Swiss Medical
- Sancor
- La Continental
- Universal

Servicio de Seguridad y limpieza:

- Workingservice
- Federal Service

Asesoría legal y contable:

- Estudio jurídico de Rafael Vagione
- Abogados especializados en RRHH
- KPMG para realizar auditorías externas.

Otros proveedores estratégicos con los que se relaciona la mutual son:

- Prosegur, transportadora de caudales

- Mastercard, servicio de tarjetas de crédito
- Visa, servicio de tarjetas de crédito
- Macro, articulación tarjetas de crédito
- OCA, servicio postal
- Adea como depósito de archivos de documentación
- IBM para los insumos informáticos.

Socios

SMSV está compuesto por tres categorías de socios:

- *Los socios activos* está integrado por oficiales de las tres fuerzas armadas, son los que crearon y fundaron a SMSV, se compone por la figura de delegados que componen el cuerpo de delegados de SMSV, en el cual se presenta una lista cada dos años y se elige el cuerpo de delegados y son quienes designan al directorio de SMSV.

- Los *socios participantes* está conformado por integrantes de suboficiales de FFAA, Policía Federal, Gendarmería, Prefectura Naval, Servicio Penitenciario y las viudas de los socios activos.

- Los *socios adherentes* son civiles, familiares o personas presentados por socios activos.

Competencia

En el sector del mutualismo encontramos distintas entidades que prestan servicios similares a Sociedad Militar, a continuación se detallarán las principales mutuales que abarcar públicos de interés similares y compiten en el mismo mercado:

AMUGENAL

La Institución mutualista del personal de Gendarmería Nacional, cuenta con 42 filiales en todo el país. Fue creada cinco décadas posterior a SMSV, en el año 195. “Impulsada por el Director General de Gendarmería Nacional dispuso comenzó con una proveeduría de artículos indispensables para el hogar y de uso ordinario a más bajo costo, en la provincia de Buenos Aires. Se procuraba favorecer con ello al Gendarme que prestaba servicios en la entonces llamada "Dirección General".

El capital inicial para su funcionamiento se obtuvo mediante la formación de un fondo común, con el aporte del personal de Gendarmería Nacional voluntariamente asociado. El importe de esa contribución tenia carácter de acción, cuyo valor se podría rescatar, si ninguna dificultad. La evolución económica de la Entidad permitió reintegrar totalmente ese capital inicial a sus beneficiarios

Lo sigla "GENOS" como se la designó, surgió de la necesidad de encontrar una denominación que lo individualiza fácilmente, en tal sentido, se utilizó lo abreviatura de Gendarmería "GEN" y el aditamento de "OS" que significaba Obra Social.

Fue intención que este organismo alcanzará un gran desenvolvimiento en el futuro, incorporando otros aspectos que hacen al apoyo social y haciendo extensivos sus beneficios a todos los Gendarmes, por tal motivo, no obstante lo limitado de su acción inicial, se la denominó y estructuró como "Dirección de Obra Social de Gendarmería Nacional".

En Agosto de 1956, se procedió a poner en funcionamiento la Ayuda Mutua del Personal de Gendarmería Nacional. Durante años, conocida como AMPGN, o

simplemente “La Ayuda Mutua”, para luego sus siglas ser definidas como AMUGENAL” (“Quienes somos”, 2015).

Hoy la mutual presta servicios de ayuda económica para sus afiliados, pago de haberes, servicios de gestoría, pago de haberes, asesoramiento turístico y articulación de seguros médicos, viviendas y personales para quienes sean socios activos de la mutual.

MUPIN

La Mutualidad del personal de Intendencias Militares, “fundada en julio de 1912, Es una Asociación Mutual, inscripta en el INAES con el N° 17 de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Al igual que SMSV, es una Asociación sin fines de lucro que no percibe subsidios ni subvenciones del Estado Nacional”. (“Institucional”, 2015).

El público de la mutual está constituído por Personal Militar Superior y Subalterno en actividad, retirado, civil, pensionistas y familiares del Ejército Argentino, Armada Argentina, Fuerza Aérea Argentina, Gendarmería Nacional, Prefectura Naval Argentina y Policía Aeronáutica Nacional

Cuentan con servicios similares a Sociedad Militar como las Ayudas Económicas que tienen como objeto asistir a los Asociados en sus compromisos cotidianos, como por ejemplo la compra de medicamentos, pago de impuestos y/o servicios, pago o renovación de alquileres, reparaciones hogareñas. Entre otros servicios ofrecen seguros de salud, disponibilidad de un portal virtual “E-Bank”, similar al que presta SMSV en su “Filial Virtual”, gestoría militar, asesoramiento jurídico gratuito, pago de haberes, caja de ahorros y servicio turístico.

CIRSE

La Asociación Mutual del Círculo de Sub Oficiales del Ejército, “creada en 1965, busca fomentar la camaradería y la ayuda recíproca entre sus miembros, proveer la protección mutual de sus afiliados y estimular las actividades deportivas de quienes componen la entidad, rasgo que SMSV aún no ha desarrollado, entre los servicios que ofrece”.(“Institucional”, 2015).

Cuentan con ayudas económicas, pago de haberes, ahorro mutual, atienden necesidades de veteranos de guerra, ayudas escolares, becas, asistencia médica, convenios con farmacias, servicios de salud, seguros, asesoramiento en turismo, gestoría y subsidios para afiliados que padecen necesidades económicas.

CIRSE tiene presencia con sucursales en todo el territorio geográfico de Argentina, y mantiene convenios de ayuda recíproca con otras mutuales de círculos de fuerzas militares.

Círculo de Suboficiales y Agentes Asociación Mutual Policía de Córdoba

La institución mutualista fue “creada en el año 1968, para abastecer las necesidades de los agentes y suboficiales de la Policía”(“Reseña Histórica”, 2015), únicamente el área geográfica de desarrollo es Córdoba, a diferencia de SMSV y otras mutuales que operan en todo el país.

La mutual ofrece a sus afiliados servicios de ayuda económica mutual, proveeduría propia y a través de terceros, centros de salud, donaciones, subsidios por razones de salud, cursos y conferencias, servicio de peluquería, turismo, deportes, servicios de comedor y asesoría jurídica y contable.

Nuevos desarrollos del mercado:

La expansión comercial que planifica SMSV, según los líderes de la organización, apunta a desarrollar otros públicos de interés como la Policía de Seguridad Aeroportuaria y la Policía Metropolitana.

La Policía de Seguridad Aeroportuaria es una institución, civil y armada encargada de proteger y resguardar la seguridad en todos los aeropuertos argentinos, actualmente componen la fuerza más de 5000 empleados. Pertenece al Ministerio de Seguridad y fue creada en 2005 por decreto presidencial de Néstor Kirchner en reemplazo a la antigua y militarizadaPolicía Aeronáutica Nacional (PAN), cuya característica era ser una dependencia interna de la Fuerza Aérea Argentina, a través de su Comando de Regiones Aéreas, como Autoridad Aeronáutica de los aeropuertos.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- La Seguridad Aeroportuaria Preventiva, que contempla la planificación, implementación, evaluación y/o coordinación de las actividades y operaciones -en el nivel táctico y estratégico-, necesarias para prevenir, conjurar e investigar los delitos y las infracciones en el ámbito aeroportuario.

- La Seguridad Aeroportuaria Compleja, consistente en la planificación, implementación y/o coordinación de las actividades y operaciones -en el nivel táctico y estratégico-, necesarias para realizar el control y la conjuración de los actos delictivos complejos cometidos por organizaciones criminales, relacionadas con el narcotráfico, el terrorismo, el contrabando y otros delitos conexos.

La institución se compone de la siguiente estructura:

- La estructura de conducción y administración, integrada predominantemente por funcionarios y personal civil, sin estado policial;

- La estructura operacional, integrada predominantemente por personal policial;

- El Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria, integrado por funcionarios y por el personal civil sin estado policial, a excepción del personal que cumpla tareas de docencia e instrucción especializada”(“La PSA”, 2015)

La Policía Metropolitana es la fuerza policial de seguridad que depende de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fue creada por la Ley 2.894 de Seguridad Pública, sancionada por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires el 28 de octubre de 2008.

La Policía Metropolitana comparte las funciones de policía de seguridad en la Ciudad de Buenos Aires con la Policía Federal Argentina y, en la zona portuaria, con la Prefectura Naval Argentina.

Acciones de la Policía Metropolitana

- Prevención: fundamentalmente es una policía de prevención del delito, no de choque. Para ello cuentan con el Centro Único de Coordinación y Control y el Centro de Monitoreo Urbano.

- Información: capturan información en tiempo real en un sistema geográfico digital revelando los hechos criminales pudiendo aplicar la prevención y determinando las causas de los ilícitos.

- Tecnología: utilizan tecnología de punta. Los vehículos se encuentran equipados con cámaras filmadoras y GPS, pudiendo monitorear desde la central a cualquier unidad y las acciones que realizó o que está realizando.

La estructura está compuesta por cuatro áreas, cada área a cargo de un Director General:

1. Seguridad

2. Investigaciones
3. Científica y Técnica
4. Administración

La Policía Metropolitana se despliega en quince precintos, uno por cada una de las comunas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Actualmente la Policía Metropolitana cuenta con más de 3500 policías en actividad". ("Institucional", 2015)

Servicios sustitutos

SMSV presta distintos servicios que dentro de otras instituciones o empresas puede ser consumido o usado en lugar de las prestaciones que los afiliados eligen en la mutual. Los rubros predominantes de los servicios sustitutos son los siguientes:

Sector Financiero (ayudas económicas, pago de haberes, cajas de ahorro, plazos fijos, tarjetas de crédito, préstamos, cajas de seguridad, títulos y valores):

- Banco Macro
- Banco Santander
- Banco Galicia
- Banco Francés
- Bancor
- Banco Nación
- Banco Hipotecario
- Banco Julio
- Banco Patagonia

Sector Turismo

- Grupo Transatlántica
- Lozada Viajes
- Finantur
- Barujel
- Pedraza Viajes
- OneTrip
- TredTravel

Sector Seguros

- Sancor
- Maprfe
- Swiss Medical
- La Continental
- La Caja
- Zurich
- Provincia Seguros
- QBE Seguros
- Meridional
- Seguros Rivadavia

Sector Sepelios

- Juan Caruso

- Los Capuchinos
- Casa D´spontin

Sector inmobiliario

- Sergio Villella
- Eduardo Malbrán
- JBSur
- Hansen Barrientos
- Remax

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la relación entre la imagen corporativa que los afiliados de SMSV CBA construyen y la identidad que SMSV propone y comunica.

Objetivos Específicos

A. Describir el proceso de formación de la imagen corporativa de la mutual	a) Identificar los niveles de desarrollo de la imagen. b) Detectar el hábito de consumo de los afiliados respecto de cómo se informan sobre la mutual. c) Clasificar los atributos con los que el público identifica a la mutual. d) Describir el tipo de vinculación que tiene la mutual con el afiliado.
B. Describir la Identidad de la mutual	a) Indagar sobre su filosofía y cultura corporativa. b) Distinguir su proyecto institucional. c) Registrar los atributos con los que la institución desea ser identificada.
C. Describir la acción comunicativa y la conducta corporativa que tiene la mutual con los afiliados	a) Definir los canales/medios que la organización utiliza para vincularse con su público. b) Evaluar la estructuración que tiene sus mensajes. c) Examinar la frecuencia con la que se realizan las comunicaciones desde la organización hacia sus públicos.

CAPÍTULO 2:

Marco teórico

El desarrollo teórico de la investigación, fue centrado principalmente en los conocimientos sobre imagen e identidad corporativa que aporta Paul Capriotti (1990) a través de sus obras. Consideramos interesante el enfoque del autor en lo que respecta a la recepción de los públicos y el énfasis adjudicado a la contribución de la imagen corporativa para ampliar la comprensión de las organizaciones en la actualidad.

En el transcurso del trabajo hemos utilizado indistintamente el término empresa, entidad, organización y el adjetivo corporativo, que se entienden a menudo como sinónimos.

Costa (2006) define el comportamiento corporativo como todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. Por esta actitud emprendedora es probable que se afecte al entorno social, material, cultural, económico. Este modo de accionar se relaciona con la premisa de que la empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa o indirectamente, con su entorno. Es por ello que toda empresa emite una determinada imagen en sus públicos lo desee o no, lo sepa o no.

En la actualidad, las mutuales al igual que otras instituciones, están atravesando períodos económicos difíciles y, a su vez, suscitando cambios y transformaciones en las políticas de comunicación. Este último elemento, la comunicación, será esencial para distinguirse en el mercado y potenciar en el público una imagen buena o positiva de la institución, y que, a su vez, conlleva a lograr que los afiliados fortalezcan la decisión de elegir las prestaciones de servicio de SMSV.

Existir para los públicos, según la interpretación de Capriotti (1999), no implica la elección de la identidad y por lo tanto, no garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor

diferencial con respecto a otras organizaciones que existen en la mente de los públicos.

Pero para existir tenemos que comunicar. De acuerdo a Costa (2006), la comunicación es el único elemento transversal en toda la organización. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental, y generadora de valores.

Si la institución logra comunicar su esencia, lo que es, es decir su identidad, quizás logre, a través de este instrumento, reflejar en los afiliados una imagen corporativa que contenga el ADN y el espíritu institucional de la organización. La comunicación colabora en la construcción de una determinada imagen, en función de su identidad como organización. El carácter estratégico es discernir qué será bueno comunicar o no de la esencia identitaria.

Capriotti(1990) define la identidad corporativa como "el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación" (p.44).

Imagen corporativa

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario conocer en profundidad el concepto de Imagen Corporativa e identificar el proceso de formación de la imagen, para luego discernir acerca de cómo ésta se refleja en la mente de los afiliados. Hemos comprobado cómo la creación de valor se impone en la estrategia de la diferenciación, la competitividad y la profundizaremos en su estrategia. En un segundo momento,hemos examinado qué es la imagen y para qué sirve.

Para Capriotti (1999), la imagen corporativa es la idea global de una organización, que tienen los públicos sobre sus productos, sus actividades y su conducta. La describe como la estructura mental de la organización que se forman los públicos,

como el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

La formación de la imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción, por lo tanto es sustancial examinar cómo es la estructura mental y el proceso de conformación de la imagen corporativa para los públicos.

Estructura mental

Capriotti (1999) define la estructura mental como el conjunto de rasgos o atributos que se otorgan a la empresa. Esta estructura es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la organización. Los atributos, están dispuestos en forma de red, como nodos mutuamente interrelacionados, formando una estructura de sentido propia, por medio de la cual un sujeto explica la organización, la identifica y la distingue de las demás.

Hay que notar que la información que la persona recibe puede reforzar un nodo particular, generar nuevas relaciones entre los nodos existentes, o bien crear un nuevo nodo.

A través de los atributos logramos identificar o asociar el conjunto de creencias sobre SMSV que tienen los afiliados. Estos atributos son el espacio que el individuo deja para que los estímulos verdaderos de la organización, donde la identidad se ve reflejada, y se incorpora en las creencias del individuo.

Por otra parte, Capriotti (1999) señala que en la estructura de creencias podemos encontrar elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas) y también elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas).

Los individuos también le pueden dar un menor o mayor nivel de importancia a la organización. Capriotti(1999) los llama “Niveles de desarrollo”, y éstos se

determinan en función de la implicación que tengan los miembros de un público con una empresa en una situación determinada. La implicación es el grado de importancia o interés que una cosa, sujeto o situación tiene para una persona.

Los atributos significativos que componen la imagen no tienen la misma importancia, y a su vez, hay atributos más significativos que otros para conformar la imagen corporativa que construyen los públicos de la organización. Capriotti (1999) los distingue como los atributos significativos centrales, que son esenciales para definir la imagen. Po otro lado, los atributos significativos secundarios son rasgos complementarios y dependientes de los centrales. Así, vemos cómo la imagen de una organización condiciona la realización de una valoración, de un juicio sobre la empresa.

De igual manera, Capriotti (1999) afirma que la organización es considerada como positiva o negativa, como buena o mala, a partir de la creencia del individuo, que posee suficiente información para poder calificarla de esa manera. En función de dicha valoración, el individuo probablemente actuará, con lo cual la imagen corporativa existente en la memoria jugará un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos.

Comunicación Estratégica

Es aquí donde cobra importancia el rol del comunicador, pues se trata de un profesional estratégico, que va a gestionar las diferentes herramientas a su alcance dentro de la comunicación institucional, y es a través de ella, que la institución podrá comunicar a sus públicos sus rasgos identitarios convertidos en atributos. De aquí se desprende la importancia de definir, además de los atributos, la comunicación estratégica y la información que adquiere el afiliado, para adentrar este trabajo en el proceso de generación de la imagen.

Paralelamente, Costa (1999) señala que las decisiones de comunicación estratégica en la empresa, al funcionar de un modo integrado y holista, asumen

una fuerza vital de unión y proyección para la misma, que integra los vectores de primer nivel y que dependen del proyecto de la empresa y la proyectan en el tiempo. De allí radica la necesidad de que la comunicación se planifique y se piense estratégicamente, atendiendo las demandas del público del día a día de las organizaciones. La comunicación, como eje estratégico, es el sustento y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional.

De la misma manera, Capriotti (1992) señala que la comunicación de la empresa es todo un proceso de producción y envío de mensajes de la organización; y si de comunicación de empresa se habla, no se debe obviar la dimensión estratégica que debe poseer. Por este motivo, es oportuno centrar el interés en lo que plantea Daniel Scheinsohn (1997), cuando establece que:

> La comunicación estratégica como una hipótesis de trabajo que permita gestionar el proceso comunicativo, mediante una búsqueda de una coherencia significativa, para lo que será necesario:
>
> - Coherencia entre todo lo que se pretende comunicar y lo que se comunica;
> - Coherencia entre lo que se comunica implícita o explícitamente;
> - Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos;
> - Coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.
>
> Ante la diversidad en la emisión de mensajes, la coherencia es generadora de sinergia significativa, donde los mensajes apuntan hacia una misma idea - la identidad corporativa - y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin (p.116).

Esta palabra clave - coherencia - es lo que llevará a la institución a lograr una buena imagen corporativa ante su público; pero para ello es necesario hacer caso a esa estrategia coherente que se pretende elaborar. Capriotti (1999) muestra una estructura útil para fundamentar la primera línea estratégica.

La comunicación para Capriotti (1999) se realiza por medio de la *conducta corporativa* de la empresa y de la *acción comunicativa*. La primera se refiere a su actividad y comportamiento diario. Es lo que el público percibe que la organización

hace o deja de hacer. Dentro del conjunto de actuación cotidiana podemos encontrar la conducta interna, conducta comercial y la conducta institucional.

La acción comunicativa, siguiendo a Capriotti (1999), es todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes. El objetivo prioritario es el de ser utilizada como canal de comunicación para alcanzar a los diferentes públicos de la empresa, para que estos mismos puedan disponer de dicha información. Es decir, transmitir de forma planificada y voluntaria la información. Dentro de la acción comunicativa, es también importante distinguir la comunicación institucional, la comunicación interna y la comunicación industrial.

Información

Una vez explorados los principales tópicos que llevan a una empresa a gestionar su imagen, nos interesó examinar cómo es ese proceso interno del consumo de la información que realizan los públicos de SMSV, lo que da como resultado la estructura mental de la empresa.

Para este análisis fue relevante la conceptualización de la información y su circulación de acuerdo a Capriotti (1999) quien en la expresión *procesamiento de la información* se refiere al proceso activo de la información que realiza el receptor de toda la información que le llega, en función de los conocimientos que ya posee. El investigador sugiere entonces analizar cómo los diferentes públicos pueden procesar la información que les llega, cuáles son sus estrategias para ese procesamiento y cómo se almacena esa nueva información.

Este recorrido de la información que destaca la importancia del receptor, las peculiaridades de sus circunstancias y sus variadas modalidades de recepción nos mereció una especial atención, ya que nos permitióanalizar cómo adquieren la información de la empresa, los afiliados de SMSV, rescatando la importancia del

diseño de la comunicación en función de sus públicos, además de la identidadde SMSV.

Mensajes

La información se concentra y se almacena en el “mensaje”. Capriotti (1999) se refiere a “toda la información relativa a la empresa”(p.32) como el caudal de mensajes que reciben los públicos acerca de la organización. Esta información es recibida por los públicos tanto si la organización envía mensajes (envío activo de la información) como si no los envía (envío pasivo de información). También contribuyen a la formación de la imagen, y, de manera decisiva, las informaciones provenientes del entorno de la organización.

Bruno Munari (1992) divide al mensaje en dos partes. Una es la información propiamente dicha, que lleva consigo el mensaje, y la otra es el soporte visual. El soporte visual es el conjunto de los elementos que hacen visible el mensaje, todas aquellas partes que se toman en consideración y se analizan, para poder utilizarlas con la mayor coherencia respecto a la información: la textura, la forma, la estructura, el módulo, el movimiento, el tono, etc.

A su vez, la estructuración del mensaje puede observarse de diferentes maneras, se puede tener en cuenta los objetivos, intención o función que conlleva en su interior en relación a su carácter informativo-demostrativo o argumentativo-persuasivo. Según Vincenzo Lo Cascio (1998):

> El discurso demostrativo, llamado apodíctico, dirigido a demostrar hechos lógica y racionalmente aceptables, parte de premisas indiscutibles y llega a las conclusiones lógicas por procedimientos deductivos por la lógica indiscutible de la ratio.Se trata de razonamientos argumentativos universales que tienen en su centro lo racional.
>
> El discurso persuasivo, tiene, en cambio, lo central en lo razonable, lo opinable; por ello no es universal, sino sensible al tipo de público al que se dirige, al que convencen los argumentos expuestos. se sirve de leyes, de reglas, no infalibles que han sido

> desarrolladas por el sistema social, económico, ético, y estético al que el individuo, a su manera, se adhiere y del que se siente que forma parte (p.244, 245).

Una empresa decidirá en base a qué tipo y estilo de información elaborará su comunicado. Podrá tener una inclinación hacia la comunicación institucional, o hacia la comercial, por ejemplo.La forma, o estilo podrá ser creativo, tradicional, mixto, etc. Esto permite diferenciar a un mensaje, no sólo por su contenido, sino también por la manera en la que se lo comunica. Esto es muy importante, ya que brinda la posibilidad de no caer en un estilo redundante y parecido al de la competencia.

Obtención de la información

Luego de analizar cómo se generan los mensajes, Capriotti (1999) describe la obtención de la información por parte de los individuos, en relación con las estrategias utilizadas por los públicos para obtener información, así como las fuentes de las cuales se obtiene dicha información para la conformación de la imagen de una empresa.

Capriotti (1999) diferencia entre la información socialmente mediada (las comunicaciones masivas y las relaciones interpersonales) y la información directamente experimentada (la experiencia personal de los individuos con las organizaciones).

Para acceder a la información, los públicos emplean distintas estrategias: la búsqueda activa de información y la recepción pasiva de información. A su vez, para Capriotti (1999), cuando un público se forma la imagen de una organización, el mensaje necesario para la formación de dicha imagen se obtiene de diferentes fuentes: los medios masivos de comunicación, las relaciones interpersonales y la propia experiencia del individuo con la empresa.

Medios de Comunicación

Los mensajes son dirigidos al público objetivo a través de los medios de comunicación. Gestionar estas herramientas desde el rol del comunicador no es tarea sencilla. La elección, preparación y especificación tienen que hacerse con mucho criterio. En ese sentido, AviliaLamertyn (1997) afirma que:

> El canal en la comunicación social es un instrumento por el cual el emisor se conecta con un grupo de interés no próximo entre sí. Cuando el receptor se transforma en un grupo de personas unidas por interés en común, pero físicamente dispersas, el canal debe adecuarse para llegar a ese público de manera especial, dándoles a todos las posibilidades de acceder al mensaje. Así nace el medio de comunicación, instrumento que permite interconectar varias puntas del proceso (emisores y receptores) en forma rápida y simultánea. Entendiendo por canal el conjunto de elementos que permiten transportar el mensaje desde la fuente emisora hasta el receptor destino, en concepto de medio (no como intermedio sino como soporte del vehículo) se encuentra subordinado al de canal como una parte integrada a una visión más global. (1997, p.142)

Proceso Interno de la información

Una vez que la información está disponible para el individuo, éste la procesará y se formará una estructura mental en la memoria, es decir, se generará una imagen de esa organización.

Para el procesamiento de la información, según Capriotti (1999), los miembros de los públicos adoptarán distintas estrategias, en función de una serie de condicionantes, centrados en dos rutas de persuasión, la ruta central y la periférica.

Capriotti (1999) describe el modelo de estructuración mental de la información acerca de una organización integrado en diferentes etapas que conforman el procesamiento de la información para la formación de la imagen de una empresa. El procesamiento de la información es un proceso continuo dentro del cual se

pueden diferenciar cuatro etapas fundamentales: la estructuración inicial, la estructuración confirmatoria, la reestructuración y la estructura fragmentaria.

Los miembros de los públicos, al formar la imagen de una empresa, se encuentran dentro de un proceso en continua elaboración de la información disponible, desde un procesamiento basado en los esquemas existentes, hasta un proceso marcado por el escrutinio pormenorizado de los atributos particulares de la organización.

Públicos

La Imagen corporativa para Capriotti (1999) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos, esta misma ocupará un espacio en la mente de los públicos y existirá para los públicos.

A su vez, facilitará su diferenciación con las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio.

Capriotti(1999) se refiere a "Públicos" como aquellos sujetos donde se forma la imagen. Éstos se constituyen en públicos de la empresa a partir de ocupar un estatus y desarrollar unos roles determinados en relación con la organización, y tendrán unas motivaciones propias que los diferencian de los demás, y por esas motivaciones perciben la información y la interpretan de manera particular cada uno de ellos. La imagen corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido por los públicos, aportando soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su imagen corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos.

Utilizaremos la categoría de Roberto AviliaLammertyn (1997) para describir el tipo de vínculo e interacción que los afiliados de SMSV tienen con la organización. Según AviliaLammertyn (1997),"los públicos pueden ser reunidos, según su

proximidad, pertenencia o intereses para con el objetivo final de la organización o institución, en internos, mixtos (semiinternos o semiexternos) y externos" (p.68).

Se denomina Internos a los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes. Seminternos, se refiere a aquellos que sin pertenecer a la organización tienen estrecha relación con ella y coadyuvan fuertemente a la consecución de sus objetivos. Los semiexternos son aquellos que, sin pertenecer a la organización, tienen estrecha relación con ella y coadyuvan fuertemente a la consecución de sus objetivos.

En nuestro caso, centramos la mirada en los públicos externos, que para Avilia Lammertyn (1997) son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo. Los identifica como las personas físicas sobre las cuales se centran los objetivos de la organización, ya sean particulares u organizados, consumidores o afiliados. Este es caso de los afiliados de SMSV sucursal Córdoba, el público a dónde se dirigió nuestra investigación.

Vínculos

Al surgir los públicos del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización, se hizo necesario categorizar ese vínculo. Grunig y Hunt (2000) sostienen que en el proceso de dirección y gestión de las comunicaciones, los directivos de una empresa deberán prever las consecuencias que el accionar empresarial tendrá sobre un subsistema totalmente vinculado al subsistema de la empresa; ese subsistema al que se refiere son los públicos.

El concepto de vínculo es utilizado por los autores para hacer referencia a los sistemas interdependientes que suelen influir en el equilibrio de una organización. Siguiendo esta reflexión de Grunig y Hunt (2000), la eficaz gestión de la imagen dependerá de qué tan bien estén previstas las acciones organizacionales para

generar entendimiento por parte de sus receptores. Por lo que se puede inferir que la imagen no depende únicamente de lo que escuchan, miran, o perciben los destinatarios, sino que está influenciada por las acciones mismas de la empresa, el comportamiento y el funcionamiento que genera en el día a día.

Identidad Corporativa

Como ya se ha mencionado, es impensable entender la imagen corporativa sin tener en cuenta la base donde se sustenta, es decir su identidad. De tal manera que se tornó esencial en nuestro trabajoreflexionar primero sobre los elementos que conforman la identidad corporativa.

Para ello, hemos tomado la visión de identidad de Capriotti (1999), quien la define como la personalidad de la organización, en la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo. Asimismo, también la conforman los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. En suma, la identidad corporativa es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. La identidad es un concepto muy amplio, y fue necesario acotarlo para abordarlo de manera precisa en nuestra investigación. En este trabajo, el análisis se focalizó en dos conceptos claves para entender la identidad: la filosofía y la cultura corporativa.

Para Capriotti (1999) la filosofía corporativa es lo que la empresa quiere ser, la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Son sus creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegara cumplir las metas fijadas. A su vez, está compuesta por tres aspectos básicos: la misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa.

La filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser, en cambio la cultura corporativa es lo que la empresa verdaderamente es en ese momento. Sobre este último concepto es preciso una especial atención, ya que lo que vemos diariamente

dentro de una organización es directamente influido por la cultura corporativa y repercute en la imagen corporativa que construyen los públicos.

Siguiendo la mirada deCapriotti (1999), la cultura corporativa se identifica con los principios básicos que las personas comparten y aceptan, y que forman parte de cómo los individuos se comportan dentro de una institución. Refiere al conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Se asocia con los códigos que se comparten dentro de una misma institución.

La influencia de la cultura corporativa se da a través de la personalidad y normas del fundador y de personas claves dentro de la organización, la evolución histórica de la organización, los éxitos y fracasos, la personalidad de los individuos y el entorno social.

CAPITULO 3:

Diseño Metodológico

A los fines de realizar un proceso de investigación que sea coherente y ordenado, este trabajo tiene estructura metodológica organizada y definida. Tal estructura, es la base que nos permitió planificar adecuadamente las acciones que tuvimos que realizar para abordar y analizar nuestro fenómeno de estudio de la manera más eficiente posible. Es por esto, que en el trabajo se siguió, como lo expresa Vieytes (2005), un modelo con un nivel de generalidad suficiente para abordar el objeto de investigación. Esto obliga a desarrollar algún tipo de plan para llegar a ese producto. Lo distintivo del diseño, entonces, es que se trata de un plan tal que permite al investigador salir de la especulación y hacer funcionar el modelo en la realidad.

Podríamos decir, que la columna vertebral de este estudio ha sido nuestro diseño metodológico, y éste funcionó como el plan de pasos a seguir para realizar nuestra investigación ordenadamente, y con las herramientas y métodos más apropiados.

Un diseño correcto es aquel que combina un buen criterio de recolección de datos con un buen análisis de los mismos, siempre desde la perspectiva de los objetivos. En este sentido, la fase de contrastación empírica exige, básicamente, el amoldamiento de los procedimientos a seguir con los enunciados a verificar. Por lo tanto, siguiendo a Vieytes (2005), no es el uso de un diseño u otro en sí lo que concede estatus científico a los datos obtenidos de la investigación, sino esa compleja adecuación. Esta es la manera que se pretende lograr para obtener la información que precisamos.

Hemos dicho que nuestro objeto de estudio está inserto en el campo de la comunicación social, específicamente de la comunicación institucional, desde donde hemos analizado la gestión de la imagen como problemática. Es así que identidad e imagen en su complementariedad fueron abordadas desde distintas técnicas de análisis, pero la esencia del relevamiento ha sido través del análisis de contenido que tuvo, como se dijo anteriormente, a su principal universo de estudio: la imagen corporativa y sus componentes. Para ello, nos concentramos en efectuarla, como expresa Sampieri (1998):

> por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar. Para codificar, entonces, es necesario definir el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis” (pg 413).

Las categorías fueron el principal elemento para construir nuestros instrumentos, ya que nos dieron la posibilidad de conocer los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis: “Es decir, cada unidad de análisis se categoriza o encasilla en uno o más sistemas de categorías” (Sampieri, p. 416).

El orden del trabajo estuvo caracterizado por dos momentos que marcan los estilos de investigación que le dieron sustento a la lógica de relevamiento. Estos momentos fueron, por un lado, el exploratorio, y, por otro, el descriptivo.

En el primero, se desplegaronlas técnicas e instrumentos pertinentes a un fenómeno que demanda un relevamiento más profundo. Es decir, que no existen cuantiosos antecedentes en la materia. Aquí, dichos instrumentos fueron de carácter cualitativo, buscando proveer de datos, como dice Vieytes(2005), para ser clasificados, ordenados, analizados e interpretados, con el fin de descubrir ideas y relaciones nuevas, y también para formular planes de investigación más precisos y establecer las prioridades del estudio. En esta instancia exploratoria, se implementaron, a su vez, dos etapas dentro del proceso de relevamiento.

En una primera etapa, buscamos adentrarnos en la realidad empresarial de nuestro caso de estudio (SMSV), en vistas a recolectar la información que nos permitió cumplir con los objetivos que se relacionan con la identidad. Es decir, indagamos sobre la filosofía de la organización, conocimos su cultura corporativa, identificamos su proyecto institucional, entre otros temas. Para ello hemos echado mano a técnicas de recopilación de datos como la entrevista y la observación directa. Con este fin, se relevó información específicamente desde los relatos de las personas que desempeñan su labor diaria en la institución. De allí que se entrevistó a directivos, mandos medios (es decir, los gerentes intermedios ej: el responsable de la comunicación), y aquellas personas encargadas de gestionar e implementar las distintas acciones que se realizan en la institución.

En una segunda instancia del proceso exploratorio, hemos abordado el análisis de todo lo que tiene que ver con las acciones de comunicación de la organización. Aquí, nos ocupamos de identificar cada uno de los mensajes que emana la empresa, (ya sean estos conscientes o inconscientes), para tratar de comprender el nivel de planificación que existe en las acciones comunicativas de la organización. En esta etapa, se pretendió comenzar a contemplar por contraste qué nivel de coherencia existe entre lo que advertimos que la empresa sostiene como identidad y las actividades que realiza en materia de difusión para transmitirlo y sostenerlo. Para conseguirlo, nos hemos valido de instrumentos como la observación directa y análisis de contenido.

Al adentrarnos en el segundo momento, el descriptivo, fue necesario desarrollar técnicas e instrumentos apropiados a un objeto de estudio, que ya es conocido, como menciona Vieytes(2005), o se ha logrado definir. El interés, entonces, se centra en describirlo. Aquí, lo que se buscó es medir, a diferencia de clasificar, ordenar o analizar e interpretar. Esto se debe a que la medición nos ofrece un conocimiento exhaustivo del objeto de estudio o de alguno de sus aspectos. Lo que se procuró es obtener un perfil del fenómeno, por ejemplo, la tipología, el parámetro, las razones, los niveles, los grados, etc. El objeto que estudiamos en esta instancia fue el de un público determinado de la organización. Como esquema fundamental de nuestro análisis, hemos observado a los beneficiarios de la mutual, es decir a los afiliados. A los fines de recolectar tal información, utilizamos las encuestas.

Para continuar con el proceso estratégico de encuentro con la realidad y obtener la información que requerimos, fue necesario atravesar las cinco etapas que consigna Vieytes (2005). A saber: definir el universo, las muestras y las unidades; preparar los instrumentos; recolectar los datos; analizar e interpretar los datos; y, por último, realizar un informe con las conclusiones a las que arribemos.

Metodología de muestreo

Para esta fase del trabajo nos habíamos propuesto adaptar el tipo de muestra y su tamaño. El criterio a utilizar, en cadad caso, dependió de las diferentes unidades de análisis que se escojan para constituir las muestras.

Para el caso del relevamiento de la realidad organizacional, es decir el análisis interno, el criterio fue no probabilístico intencional, ya que el número de casos específicos era de cinco ejecutivos (directivos, responsables de áreas). Se utilizó este tipo de criterio por la razón de que el objetivo era profundizar sobre algunos casos en particular, y no sobre la población completa. Además, de esta manera, existía la posibilidad de asignar probabilidades a priori a los individuos de ser parte de la muestra. Nosotros, como investigadores fuimos quienes determinamos qué

elementos son los más adecuados para realizar la investigación, teniendo en cuenta que aquí el foco estaba puesto en la riqueza de los contenidos y no en el afán de representatividad del conjunto de elementos en su totalidad. Siguiendo con el análisis interno de la organización y sus elementos comunicacionales (medios y mensajes), también el criterio fue probabilístico intencional. En cambio, para abordar el estudio del público externo de la organización (afiliados), decidimos que el criterio muestral sea no probabilístico por cuotas. Es decir, que, nuevamente, nosotros como investigadores fuimos quienes elegimos los destinatarios del relevamiento sin especificar concretamente quiénes serán los mismos. Esto significa que se eligió "a cualquiera", por lo que no era posible conocer a priori qué probabilidad tenían los elementos de la población de caer en la muestra. La decisión recayó, también en este caso, sobre nosotros como encuestadores, que fuimos quienes realizamos el relevamiento según nuestra comodidad o preferencia determinada por las circunstancias del trabajo.

Hemos tomado una población que está constituida por el total de afiliados de la mutual SMSV de la ciudad de Córdoba capital (aproximadamente 16 mil beneficiarios), quienes se vinculan constantemente con la organización, en búsqueda de sus prestaciones. El modelo no probabilístico intencional significa que no todos los miembros de dicha población tuvieron las mismas probabilidades de caer en la muestra, sino que la conformación de la misma se realizó acudiendo a una selección intencional de acuerdo a la perspectiva del investigador. Por lo que es necesario aclarar que los resultados que se obtuvieron no serán extrapolables al total de la población.

El tamaño de la muestra estuvo determinado de la siguiente manera: 4 (cuatro) casos para el relevamiento en la organización. 50 (cincuenta) casos para los afiliados de la mutual.

Técnicas de recolección de datos

- Entrevistas

- Encuestas

- Observación directa

- Análisis de contenido

Fichas Técnicas

Miembros de la mutual

Diseño	Campo
Cobertura geográfica	Córdoba Capital
Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	cualitativa
Técnica de recolección de datos	Entrevista en profundidad
Instrumentos	Guía de pautas
Población	Miembros mutual
Formación de la muestra	No probabilística, intencional

Número de casos	5 miembros (1 directivo, 2 mandos medios, 2 empleados)

Afiliados

Diseño	Campo
Cobertura geográfica	Córdoba Capital
Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recopilación de datos	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Afiliados de la mutual
Formación de la muestra	No probabilístico, intencional
Número de casos	50 Afiliados de la mutual

Acciones comunicativas de la organización

Diseño	Campo
Cobertura geográfica	Córdoba Capital
Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnicas de recopilación	Observación directa y análisis de contenido
Instrumentos	Guía de observación, guía de análisis
Población	Todas las acciones comunicacionales de la mutual
Formación de la muestra	No probabilística/intencional
Muestra	Web 3 ediciones de la revista sociedad, 5 modelos de folletos, web institucional, 5 difusiones por e-mail, etc.

CAPITULO 4:

Análisis e interpretación de resultados

Identidad

La gestión del proyecto institucional está enmarcada en un accionar sin planificación, se observó que los responsables de direccionar dicho elemento sostienen que el foco de la gestión se define a través de la relación personal, entre la mutual y los asociados, como prioridad sobre cualquier otro concepto. En su declaración formal no se contempla una definición descriptiva que respete la expresión de su objetivo formal, su vocación y sus planes de acción, sino que se observan diferentes declaraciones, en diversos elementos como el "estatuto social", algunos pasajes en su página web y en conceptos aislados en folletos de promoción de la organización; pero en ningún momento se desarrolla un criterio único y formalizado de lo que debería ser el proyecto institucional.

SMSV, tiene una mentalidad del management de principios del siglo pasado, en cuanto al capital, la organización, la producción y la administración. Sus conductores no han aprendido a pensar, en términos sociológicos, de información, de comunicación, de gestión integral de los nuevos valores. Lo vemos en el testimonio de una empleada de mando medio de la mutual, quien afirma en su testimonio: *"es una institución militar 100% verticalista, a veces hay muchas ganas de hacer, pero la forma de comunicarlo, a mi criterio personal, a veces falla".*

Al momento de indagar sobre el trabajo corporativo que se realiza sobre los rasgos identitarios a comunicar, se observó que por parte de los directivos y mandos superiores de la organización hay un cierto grado de conciencia respecto de los conceptos en los que se basa la idea de mutual, como por ejemplo cuando expresan "la confiabilidad y prestigio que tiene la institución, que tiene de generación en generación, única por el tamaño que tiene". Sin embargo, es menester señalar que no alcanza con una toma de conciencia efímera, que no es materializada en una estrategia y programación de la personalidad de empresa a comunicar. Se realiza esta afirmación, ya que se contrastó lo relevado de los directivos con los elementos de comunicación tales como la página web, donde se encuentran descripciones institucionales pero sin especificaciones concretas. De la misma manera en ningún folleto promocional, se analiza una clara intención de difusión de sus rasgos de identidad, sino que se da una comunicación, en su gran proporción comercial.

Es decir, no existe en ningún documento que explicite cuáles son las características y elementos de la identidad organizacional que deben respetarse y comunicarse.

Cabe agregar que los gerenciadores de la mutual dan por sentado que el público los percibe como confiables, serios y con una vocación de servicio permanente, pero, para aseverar esto, solo se apoyan en su trayectoria y tiempo de gestión; trabajan entonces desde la intuición.

En resumen, la organización posee una falta de definición de la personalidad; no tiene un rasgo organizador central, definido intencionalmente por ella misma; se encuentra en los servicios a modo de “casualidad”, sin una profesionalización de la comunicación, ni planificación estratégica. Da por sentado que el público quiere determinadas cuestiones, pero por pura intuición y experiencia, y de acuerdo a lo que los gerenciadores interpretan como conformidad de sus asociados. Aquellos, no han realizado un trabajo en cuanto al proyecto institucional y su materialización, ni tampoco una descripción justa y detallada de su propia identidad. En otras palabras, hay una subestimación del proceso de construcción de imagen por parte de los afiliados y, por ende, una indiferencia, de parte de la mutual, hacia la intencionalidad de gestionar su identidad corporativa.

Comunicación

Hay una ausencia de una línea estratégica conceptual establecida. El foco se encuentra sobre la administración y planificación de las unidades de servicio y no en el fortalecimiento del vínculo y la gestión de la identidad, para con sus afiliados. Prevalece la idea de que el desarrollo de la calidad de sus ofertas, es suficiente, y la faceta comunicacional institucional, queda librada a cómo van surgiendo requerimientos circunstanciales, llevando a una actuación reactiva y no proactiva de la planificación estratégica comunicacional. Si bien se reconoce que se deberían

realizar mejoras en aspectos de comunicación, la mutual es reticente a buscar la experticia profesional. Esto se identificó en el discurso del responsable de comunicación de SMSV:

“En cuanto a la contratación de profesionales de la comunicación para nosotros es muy difícil, porque nosotros somos una empresa que tenemos un perfil muy particular. Nuestros socios son muy particulares, tienen un perfil que no es del civil común, que no es simple.

Es una institución que por ser mutual y tener ese segmento militar y por estar manejada por personal militar, tiene una impronta, desde el punto de vista político también, importante.

Entonces, lo mejor es poder trabajarlo acá adentro y tener el equipo acá adentro, que ya está imbuido en esa cultura, en la importancia política de algunos temas, con lo cual el ahorro de tiempos y lo que se facilita la tarea es muchísimo.

Nosotros ya hemos trabajado, en otras oportunidades, con creativos y diseñadores gráficos, pero fue tanta la pérdida de tiempo en las idas y vueltas por esos detalles que por ahí en otras empresas no son tan importantes. Acá hay que ser muy cautos en cómo dirigirse, de qué manera dirigir los mensajes, por este perfil del asociado”.

En el comportamiento diario de la institución, en su conducta corporativa, vemos, según los conceptos de Capriotti, un modo desintegrado de trabajo y una ausencia de una mirada holista de la institución que se proyecte en el tiempo y para sí misma. Si bien, son conscientes de la acción comunicativa en la elaboración de los distintos canales y medios que utilizan para transmitir mensajes, no llegan a captar la atención de su público externo principal, los afiliados, quienes expresan deseos de mejoras.

Existe un auto reconocimiento de lograr una mejora en los medios utilizados, pero con un notable personalismo de quien lidera el área de comunicación, expresando una mirada propia y no holística de la compañía:

"Los medios que hoy en día tenemos no son los necesarios para llegar a los afiliados, y creo que por dos cosas. Por un lado, hay circunstancias que tenemos que optimizar para lograr eso. Y por otro lado está el aggiornamiento de los socios y de cómo está estructurada nuestra cartera de asociados. Creo que un tema que es importante, la optimización de datos que acá no ha estado bien en los últimos años, hasta hace poco se escribían los domicilios a mano, todo eso hacía que nuestra base de datos esté muy sucia, por eso el tema de limpiar eso y optimizarlo es fundamental.

Yo en lo personal, vengo en forma recurrente planteando también la utilización de otros medios, de redes sociales, para también comunicarse. De que la Sociedad tenga su facebook, de que tengamos una cuenta de twitter, de contactarnos con los socios. Yo, personalmente, no le tengo miedo a la pregunta o a la crítica, todo eso suma. Y aparte, tenerlo como una herramienta y un elemento que también sume a todo esto".

Hay una intención comunicativa, pero no estratégica. Ciertamente, a lo largo de los años han hallado algunos postulados que consideran factibles para comunicar, tal como lo afirman en la institución: "*Siempre nos hemos basado en lo que es la confiabilidad de SM, la antigüedad y el respaldo, y el volumen de beneficios y costos mínimos que hay acá".* Sin embargo, no hay una línea conceptual sobre qué comunicar ni una previsión del momento oportuno en que se debe ejecutar la comunicación. Los mensajes que reciben los afiliados son diferentes a las percepciones y deseos de quienes buscan información personalizada y servicios específicos a su alcance informativo.

Complementando esta descripción, se puede agregar que en todos sus soportes comunicacionales, como se observó en las piezas de comunicación analizadas, se detecta una mayor preponderancia del tono comercial. Aunque en apariencia el carácter de la comunicación es mixto, esto pertenece al orden superficial, ya que cuando se profundiza la lectura es evidente que las descripciones y promociones

que se realizan pertenecen exclusivamente a la línea de servicios y promociones de productos. El concepto de cada una de las ofertas, es el factor que guía la conceptualización de la organización. Es decir, que la mutual, nunca desarrolla un discurso institucional definido por un núcleo central de comunicación; se observan características y rasgos de productos comerciales en detrimento de lo que atañe a la información institucional.

El rol del comunicador se encuentra en el marco del área comunicación institucional de la organización, y si bien es ejercido por un responsable que direcciona dicha comunicación, esta no tiene un carácter institucional, sino comercial; se adapta a los servicios y productos del momento, expresando que lo importante es la producción de mensajes e información según las necesidades del momento (comunicar una novedad, promocionar un nuevo servicio, difundir un vencimiento de plazo). Por lo que se advierte que el comunicador está más atento al cuidado comercial y administrativo que a la proyección de los rasgos identitarios convertidos en atributos.

Desde la Dirección de Comunicación sostienen la dificultad que significa poder integrar los conceptos organizacionales, y de esta manera plasmar concretamente la identidad, aludiendo a que es complejo poder comprender las líneas y bases características que ellos interpretan como estructurales a su filosofía. Esto se hace evidente por ejemplo cuando expresan, que no son partidarios de contratar los servicios de una agencia de comunicación, ya que esta no podría entender como trabajar y comunicar sus ideas, y su proyecto institucional.

De acuerdo a los postulados de Daniel Scheinsohn, (1997) la gestión de la comunicación carece de coherencia significativa, entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, la institución se autodefine como contenedora y un trato cuasi familiar con el afiliado, de esta manera lo describe un jefe:

“Nuestra mayor cualidad es la atención personalizada, debemos entender que esto es como si fuera una gran familia, la manera de contener y de atender al asociado

ha sido siempre nuestro eslabón principal en esta cadena de relaciones con los asociados".

Pero los medios para alcanzar estos propósitos se ven desarticulados en la percepción de la información que el afiliado verdaderamente recibe. Solo el 12% recepta información personal, y los medios actualmente utilizados no son los que consumen los afiliados. El 48% consume medios digitales, medios por los cuales la institución no concentra sus esfuerzos comunicativos.

En la comunicación consigo misma y con su entorno, hay un déficit identificado por los mismos afiliados y empleados de la mutual. Lo vemos reflejado en las encuestas. El 65% afirmó que es el afiliado quien inicia el vínculo con SMSV. Esto indica que hay una necesidad poco satisfecha de recibir información, y se afirma en los deseos de mejora en la comunicación. El 47% de los afiliados concordaron en esta apreciación.
La institución se olvida de considerar que la comunicación será esencial para distinguirse en el mercado y potenciar en el público una imagen buena de la institución, y que a su vez, conlleva a lograr que los afiliados fortalezcan la decisión de elegir las prestaciones de servicio de SMSV.

Una empleada en su testimonio afirmó: *"A nivel comunicación a veces para abajo, se quiere mucho, pero no se logra transmitir tanto, como por ejemplo, el cambio de las tasas, lo escuchamos pero no llegó un comunicado, que soy quien habla con la gente".*

La comunicación colabora en la construcción de una determinada imagen, en función de su identidad como organización. Se evidencia en la mutual la falta del carácter estratégico de discernir qué será bueno comunicar o no de la esencia identitaria. Claramente para existir tenemos que comunicar. De acuerdo a Costa (2006) sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental, y generadora de valores.

La mutual cuando habla de sí misma a través de las entrevistas a sus colaboradores y directivos, apuesta a la confianza, seriedad y eficiencia, pero no hay un trabajo corporativo de comunicación que describa y defina los rasgos que permitan diferenciar a la mutual de otros organismos que brindan un servicio parecido.

El trabajo de transmisión de la identidad, termina dando un buen resultado, gracias al trabajo que se realizan en los servicios, pero notamos una falencia en la programación de la comunicación; falta profesionalizar la comunicación y tecnificarla, así como una conciencia en la necesidad de reflejar las políticas propias de la mutual en la comunicación.

En Córdoba la comunicación que reciben los afiliados está realizada desde su casa central en Buenos Aires, no hay un diferenciación de la información que receptan los distintos públicos ni demandas de servicios particulares en los afiliados. Existe una disonancia entre lo que el público de Córdoba espera y la intención de comunicación desde su casa central en Buenos Aires, no se realiza una adaptación a la región específica y la información se convierte en un elemento generalizado donde se pierden las características y necesidades particulares de cada punto estratégico de trabajo,. La comunicación que se decide difundir no toma en cuenta las preferencias, usos, costumbres y requerimientos del público con el que se vincula la mutual de Córdoba capital, y SMSV lo reconoce y lo afirma:

“Los líderes de las filiales hacen sus sugerencias; a nosotros nos llegan requerimientos de apoyo a ellos en distintas actividades que hacen puntualmente cada filial con gente de la zona. Lo que no hay instrumentado a nivel institucional es una segmentación de perfiles de productos propios para cada zona. No hay una estrategia geográfica sino que sale todo de casa central y algunas particularidades las toman de las sucursales. La idea es poder capitalizar necesidades de las zonas. Poder tener productos con ese perfil. Aunque, por otro lado, mucha gente desde otra perspectiva interna dicen que estamos hablando de los mismos socios y del

mismo perfil de socios, que lo que va haciendo es rotando a lo largo de la Argentina por una caracterización".

Públicos

Observamos una ausencia en el análisis del perfil del público y de las tendencias que marcarán su comportamiento. Las consideraciones se limitan a un supuesto de lo que el consumidor desea, cuando en realidad en ningún momento se desarrolla un estudio para contrastar y validar esa supuesta realidad. El público objetivo no es el mismo en Córdoba que en Buenos Aires o cualquier otra región, sin embargo se transmiten los aspectos comunicacionales como si lo fuera de esa manera. El jefe de comunicación nos da su mirada al respecto:

"Sociedad Militar es una empresa que no tiene una buena relación con lo que es marketing, encuesta, calidad de atención, comunicaciones y demás. Son conceptos que son muy difíciles incorporarlos. Nosotros hacemos comunicación institucional, yo me dedico a comunicar, ahora bien, tengo un sector en la oficina que me han incorporado hace poco que es de campañas y de servicios. Hay un montón de falencias desde el punto de vista comunicacional, publicitario, de campaña y demás, que si existiese un área de marketing se podría generar la estructura lógica de estudio de mercado, encuestas, y así determinar las necesidades de cada zona en particular, y poder crear servicios, con mínimas modificaciones, acordes a lo que es cada zona en particular. Pero bueno, por el momento, no se hace"

El trabajo de comunicación, que es netamente comercial, está focalizado en los afiliados con una antigüedad mayor a los diez años, personas que ya están acostumbradas al trato y a la tendencia comunicacional que brinda la organización.

El interrogante que se plantea es ¿Qué sucederá con aquellas nuevas generaciones de jóvenes que no capten los mensajes, tal como hoy la mutual expresa? Los nativos digitales, término acuñado por el autor estadounidense Marc Prensky

(Nativos digitales: ¿Quiénes son y qué significa?, 2013), emerge como el grupo demográfico dominante en el mundo. El concepto describe el cambio generacional en el que las personas son definidas por la cultura tecnológica con la que están familiarizadas. Prensky (2013) define a los nativos digitales como aquellos que nacieron en una "cultura nueva", mientras que los inmigrantes digitales son pobladores del viejo mundo, quienes vivieron en una era analógica e inmigraron al mundo digital y luchan más que los nativos para adaptarse al progreso de alta tecnología. Las computadoras y los teléfonos se vuelven una extensión del cuerpo y la mente. Las personas siempre estarán atrasadas ahora y eso será una tensión con la que tendrán que lidiar. El autor explica que los presentes en los que vivimos, son los futuros que nuestros pasados imaginaron.

Hoy SMSV no imagina que esto ya se ha vuelto una realidad que ya está ocurriendo en el presente y que, por lo tanto, su propio futuro es incierto. Nos encontramos frente a una situación crítica, según un gerente de la institución, el rango etario promedio de los afiliados es 58 años, y existe una demanda insatisfecha por las preferencias en el consumo de medios de los afiliados. El 38% preferiría recibir información vía email, y el 26% consume habitualmente redes sociales. Si bien, los mismos empleados reconocen que el desafío principal está en seducir a las nuevas generaciones, y comienzan a realizar acciones enfocadas en la era digital, como "la filial virtual", hoy sigue siendo una cuenta pendiente el rediseñar acciones en torno a los nuevos usos y el manejo de la información, a través de la tecnología. Lo afirma el Responsable de la sede de Córdoba, al referirse a por qué eligen los jóvenes a SMSV *" sin lugar a duda las razones son la referencia de los dirigentes y mayores de las instituciones militares que influyen a los jóvenes".*

En complemento con lo que afirma Capriotti sobre el conjunto de creencias, los afiliados encuentran en la institución elementos afectivos de carácter emocional, como la vinculación que realizan de forma satisfactoria o muy satisfactoria, equivalente a un 100% de los resultados que arrojaron las encuestas, e identificamos que los emblemas de la identidad que promueve la mutual, como la historia y trayectoria, seguridad y la atención con el afiliado se ven reflejados en los

elementos cognitivos de cómo comprueban los afiliados el desempeño de la institución. El 92% percibe la institución como una entidad eficiente, productiva y facilitadora. Sin embargo, se tiene también un conocimiento real que el vínculo comienza por una intención del afiliado, más de la mitad de los encuestados estuvo de acuerdo en definir a SMSV como una mutual que no busca entablar el vínculo, sino que es el mismo socio quien comienza la vinculación. Este dato refleja la pasividad de la institución y la falta de conciencia de establecer criterios de relación y comunicación ante sus afiliados.

Hoy SMSV es una mutual exitosa, hay un reconocimiento de la excelencia en los servicios, como entidad inversora, en la confiabilidad y seguridad. Pero el contraste de la realidad es que el 27% de los afiliados se vincula por una tradición familiar, no eligen la mutual sobre otras, sino que es un mandato auto-impuesto que es la institución adecuada para confiar. Este porcentaje de afiliados que actualmente es una minoría, se acrecentará con los años y no bastará con realizar una planificación de la institución basada en la tradición de hacer solo un buen servicio de seguridad y confiabilidad, como actualmente los dirigentes la conciben:

"La sociedad militar continúa con la misma política de su creación hace 114 años, el crecimiento permanente dando pasos certeros y seguros hacia el crecimiento institucional, servicios mutuos para los asociados".

En complemento con lo que afirma capriotti sobre los estímulos verdaderos que perciben los afiliados de la mutual sobre la organización, hay un nivel de desarrollo de gran importancia en cuanto a la necesidad de escuchar la demanda de los afiliados, donde se reflejan deseos de mejoras en incursionar un perfil de mutual vanguardista, y en superar la comunicación que tienen con sus afiliados y forman parte de los atributos significativos centrales que describen la imagen que perciben los afiliados sobre la mutual.El desafío es comprender que la información que el afiliado recibe, puede reforzar la idea de que SMSV posee falencias en la

comunicación, que hoy claramente el afiliado percibe, y generar un nuevo concepto de las necesidades comunicacionales adecuadas para cada público.

Según los postulados de Capriotti, los afiliados consideran positiva a SMSV y le dan un nivel de importancia alto en sus servicios, productos, pero mantienen ese nivel de importancia en las falencias que notan en la comunicación, ambos atributos conformar la imagen corporativa que construyen los públicos de la organización. Se distinguen como centrales la eficiencia de la mutual, esencial para definir la imagen; y como atributo significativo secundario que complementa el primario las fallas en la comunicación.

La valoración o enjuiciamiento que el público realice sobre la organización con la cual se vincula, condicionará el estado de la imagen que posea dicho organismo. Conocer el proceso mediante el cual los afiliados construyen sus valoraciones sería de gran ventaja para la gestión de la identidad de Sociedad Militar. Y si bien desde la mutual se dice tener un acercamiento constante con sus afiliados, observamos en el día a día que no hay un trabajo de investigación sobre los cambios en las nuevas preferencias y formas de consumo que van desarrollando los afiliados. Es por ello, que desde este trabajo consideramos que la actitud y el comportamiento futuro de estos públicos condicionará un estado de vinculación potencialmente débil.

La mutual existe para los afiliados, pero esa existencia no es valiosa para los públicos, hay una ausencia de un valor diferencial con respecto a otras organizaciones que existen en la mente de los públicos.

Imagen

No hay una proyección estratégica de la identidad, ni una gestión intencional estudiada, a través de un trabajo corporativo de comunicación de la identidad. El proceso de formación de imagen que hace el afiliado se da de una manera azarosa, está en la libertad de la interpretación amplia de la persona que en este caso termina siendo positiva por la buena percepción y actitud hacia los servicios.

Al depender su vínculo del buen servicio, la crisis llega a resquebrajar lo que se ofrece y la posibilidad de brindar determinado servicio, es ahí donde el trabajo institucional lleva a respaldar, la vinculación.

En este caso puntual, SMSV estará ante una incógnita, hacia dónde irá la institución y cómo los afiliados percibirán la identidad de la mutual.

No hay un proyecto institucional caracterizado; no hay atributos y rasgos institucionales definidos para ser proyectados. No se presta atención para desarrollar un núcleo central de la comunicación; esta se da por inercia y adaptándose al día a día; el proceso de formación de imagen que realizan los afiliados queda librado a lo que la instantaneidad de la difusión de los servicios le genera.

La mutual está gestionando de forma errada su comunicación, se utilizan medios obsoletos y no ven como oportunidad la vanguardia de los medios actuales.

Si bien desde la mutual se trabajan conceptos claves como tradición y trayectoria, estos no se imponen en un proceso de creación de valor estratégico que pueda ser reflejado en una estrategia de diferenciación y competitividad. Es decir, la organización se encuentra en un estado de comodidad institucional debido a la regularidad de vinculación que mantiene
con los afiliados antiguos. Estos afiliados caracterizados por un vínculo que describe un largo tiempo en la recepción de los servicios, necesitarán ser renovados, y es aquí donde observamos el desafío en el que se encuentra la mutual, o se encontrará en el corto plazo. Esto es, cuando llegue el momento de establecer nuevos vínculos, con nuevos afiliados más jóvenes y con otros usos, costumbres y preferencias, no solo de los servicios, sino también en relación a los aspectos comunicacionales.

La institución está confiada en lo que es y en cómo lo transmite. Pero desde esta investigación se sostiene la falta de gestión en la proyección de la identidad

corporativa, como consecuencia de un trabajo corporativo comunicacional deficiente, dejando librado al azar el proceso de formación de imagen que el público realiza sobre la misma organización. El resultado, como se viene describiendo en esta conclusión, no es negativo para los objetivos inmediatos de la identidad, ya que corren con la ventaja de tener un público prácticamente cautivo que se vincula por tradición más que por una elección realizada luego de un análisis crítico, pero cuando este perfil cambie, la situación se tornará problemática, a los fines sociales y económicos.

Lo descrito previamente está ligado a los niveles de desarrollo de la estructura mental que el público prioritario tiene en relación al conjunto de rasgos o atributos que le otorgan a la empresa; este nivel de desarrollo se determina, también, en función de la implicación de los miembros de un público para con la organización en una situación determinada. Es por ello que se critica el *no trabajo* de identidad evidenciado en las bases de la mutual. Se encuentran estancados en un nivel de desarrollo mínimo, sólo de atributos superficiales, rasgos comunes que no apuestan a la implicancia profunda con su público prioritario. La mutual deberá reforzar su perfil de análisis sobre las divergencias que conforman la estructura mental de su público, y más aún del nuevo perfil de consumidor, influenciado por las nuevas herramientas de comunicación al alcance de todos y bajo la cualidad predominante de la instantaneidad en los mensajes.

Integración de Conceptos

En cuanto a la dimensión de identidad corporativa, la organización carece de una gestión de su proyecto institucional y no es consciente de los elementos a trabajar para poder constituirse. Al mismo tiempo hay una falta de materializaciòn del cuadro de identidad en un concepto único, preciso y claro, esto lleva a una pérdida del núcleo central a comunicar.

En la dimensión comunicación las falencias están marcadas en la política resquebrajada de comunicación institucional a comparación de la intención

comercial que posee y lleva adelante la mutual. El trabajo corporativo de comunicación, es una gestión netamente comercial con un discurso adaptado exclusivamente a las demandas y requerimientos de promociones de servicios, circunstanciales que brinda la organización, generando de esta manera una actividad informacional reactiva y dependiente de las situaciones del momento, y no de una planificación estratégica de la comunicación.

La carencia principal de la gestión de su público prioritario, es su falta de estudio sobre el mismo, apelando únicamente a la confianza de saber que es un usuario cautivo, dependiente de su vinculación como afiliado a una mutual específica de un sector, generando una perspectiva cortoplacista sobre la manera de proceder, ya que no hay ideas de re adaptación a las nuevas tendencias que traen aparejadas cambios en las preferencias, hábitos, consumos, requerimientos y expectativas de este público que al igual que otros tantos recepta estímulos de diferentes organizaciones, con diversas ofertas comerciales e institucionales.

En esta última dimensión se reúne conceptualmente, lo analizado en las facetas anteriores, ya que esta variable, encierra todo el significado y proceso de la gestión de identidad, comunicación y vinculación con los públicos; es la formación de la imagen corporativa, el resultado de un trabajo focalizado, o no, en la proyección de una identidad planificada y programada estratégicamente. Es entonces que aquí se observa y se concluye que al carecer de un proyecto institucional marcado de rasgos organizacionales no trabajados ni seleccionados intencionalmente, con una comunicación que no transmite la esencia institucional, sino más bien las promociones de servicios circunstanciales, y un compartimiento y preferencias de un público que no es estudiado, podemos decir, que el proceso de formación de imagen está librado a cualquier vicisitud externa que no es gestionada ni controlada por la misma organización.

Sugerencias de Acción

- Desarrollar un área específica de comunicación institucional, desde donde se gestionen los espacios de la comunicación con sus públicos, en especial con sus afiliados. Desde este sector deberían clasificar sus públicos y crear los canales de comunicación y vinculación adecuados para los nativos digitales y las nuevas generaciones vinculadas a los medios electrónicos. De esta manera SMSV se vería beneficiado no solo en realizar una comunicación efectiva a su base de afiliados, sino que podría reducir los costos de impresiones gráficas y publicidad tradicional.

- La mutual debería desarrollar un análisis interno, propio de lo que es como organización y definir sus aspectos y rasgos identitarios con los que desea ser identificada.

- A partir de este análisis, definir una misión, visión y objetivos institucionales, para poder plasmarlos a través de la comunicación institucional que se realiza, como la página web, folletería y elementos comunicacionales corporativos a disposición de los distintos públicos de la institución.

- Generar conciencia en los líderes de las tareasestratégicas de la organización, y sobre la importancia de tener aunado el proyecto institucional que persigue la mutual, para ello se deberían implementar capacitaciones y una comunicación interna orientada a la concientización sobre la gestión dela organización para reafirmar lo que se comunica a sus públicos externos.

- Para trabajar sobre medios digitales es clave que la organización centre sus esfuerzos en estudiar el público y la regionalización de los clientes, para re direccionar la comunicación y la comercialización adecuada de sus productos.

- Deben trabajar y desarrollar la base de datos de los afiliados para lograr obtener un registro digitalizado de la información. Esta medida impactará

favorablemente en la institución, y como consecuenciase podrán realizar acciones vinculadas a la personalización de la información, alcance total geográfico de las bases y una comunicación efectiva a todos sus afiliados, a través de medios tradicionales y digitalizados.

CAPITULO 5:

Conclusiones

Tras la realización de este trabajo final de grado, creemos haber podido llevar a cabo con éxito todo lo que nos habíamos planteado desde el inicio. Como se estableció oportunamente en nuestro proyecto, nuestras intenciones giraban en torno a la investigación teórica sobre la relación de dos nociones tan fundamentales como inseparables en el ámbito de la comunicación institucional: la identidad y la imagen. Nuestro principal objetivo, que funcionaba como orientador de toda nuestra estrategia investigativa, pasaba por la observación del vínculo que existe entre la identidad que la organización elegida como caso (SMSV) proyecta con respecto a la imagen que el público recibe de esa proyección. Además, los alcances de nuestro estudio se centrarían en la mirada sobre uno de los públicos de la mutual en particular: sus propios afiliados.

Una vez que pudimos definir y enumerar todos y cada uno de los objetivos generales y específicos de la investigación, estuvimos en condiciones de planificar y elaborar las estrategias de acción para conseguir el análisis que pretendíamos.

Tras estas instancias, y bajo esas pretensiones, pudimos efectuar nuestra tarea en dos facetas en la etapa investigativa. Un primer momento, fue denominado como exploratorio, y consistió en la búsqueda de interpretar y profundizar en el contenido y en la generación del contenido por parte de la mutual. Es decir, todo lo que atañe a la dimensión de la identidad y de los procesos de comunicación que desarrolla la institución. Luego, se procedió a contrastar esa interpretación con la percepción del afiliado, estudiando el conocimiento, los rasgos y las características que este último identifica como parte del proceso de formación de imagen. Todas estas variables

fueron, luego, recolectadas y medidas con herramientas cuantitativas. Es por ello, que, como también habíamos consignado, la investigación atravesó después un segundo momento descriptivo.

En otras palabras, y remitiéndonos a las conclusiones elaboradas en el apartado “Análisis e interpretación de resultados”, creemos haber conseguido aportar un modelo de análisis que funciona como piedra angular hacia la generación de una toma de conciencia sobre los alcances de la gestión de la comunicación en el mundo de las instituciones. Así mismo, estamos convencidos de que nuestra investigación servirá como materia de comparación y revisión en futuros estudios de casos de imagen corporativa en instituciones de una naturaleza particular, como lo son las mutuales.

Por otro lado, la realización de este estudio cumple con todos los requisitos para servir tanto a SMSV como a cualquier otra institución para hallar en el diagnóstico que hemos obtenido un esquema teórico para llegar a un mejor entendimiento sobre cómo comunicar y cómo vincularse con su público más preciado; en este caso, sus afiliados. Y de la misma manera, a su vez, sostenemos que nuestro trabajo otorga un aporte al campo de las comunicaciones en general, en tanto brinda un bagaje de conceptos teóricos y prácticos en materia de imagen, identidad y gestión de la comunicación institucional.

Por último, hallamos satisfacción en reflexionar sobre el refuerzo que el trabajo ejerce sobre la idea del comunicador como responsable en la tarea de identificar las expectativas del público sobre la organización de la que forma parte y contrastarlas con la identidad que ésta cree estar transmitiendo de sí misma. Como hemos dicho en otra instancia del trabajo, estamos convencidos de que ese rol encuadra, sin dudas, en el de un comunicador social entendido integralmente, y que de allí radica la verdadera importancia de la gestión de la imagen corporativa.

CAPITULO 6:

Bibliografía

Obras Citadas

AVILIA LAMMERTYN, R. (1997). *R.R.P.P., Estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Buenos Aires: Ed. Imagen.

CAPRIOTTI, P. (1992). *La imagen de la empresa*, Barcelona: Ed. El Ateneo.

CAPRIOTTI, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ed. Ariel S.A.

CHAVES, N. (1994). *La imagen corporativa,* Barcelona: Ed. Gustavo Gili.

CHAVES, N. (2010). "Comunicación Interna, comercial e institucional", *Asociación Dirigentes de Empresa*, artículo recuperado el 25 de mayo de 2013 en www.ade.org.ar/chaves.imagencorporativa

COSTA, J. (1999). *La Comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.

COSTA, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires: Ed. La Crujía

COSTA, J. (2010). "Imagen Corporativa", *Portal de Relaciones Públicas*, artículo recuperado el 14 de junio de 2013 en http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*, México: Ed. Trillas.

GRUNIG, J. y T. HUNT. (2000). Dirección de Relaciones Públicas, Madrid: Ed. Gestión.

LO CASCIO, V. (1998). *Gramática de la argumentación: Estrategias y estructuras*, Madrid: Ed. Alianza

LA PORTE, J.M. (2002). "ComunicazioneInstituzionale", en *La Comunicazione. II Dizionario di Scienze e Tecniche*. Roma: LAS-Elledici.

MORA, J.M. (Ed.). (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. España: Ed. Eunsa.

MUNARI, B. (1992). *Diseño y Comunicación visual*, Barcelona: Ed. Gustavo Gili.

SAMPIERI, R. (1998). *Metodología de la Investigación*, México D.F.: Ed. McGraw-Hill.

SCHEINSOHN, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*, Buenos Aires: Ed. Macchi.

VIEYTES, R. (2005). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnica*, Buenos Aires: Ed. De las Ciencias.

VILLAFAÑE, J. (1993). Imagen Positiva. *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Ed. Pirámide

VILLAFAÑE, J. (2001). "Reputación Corporativa", *Portal de Relaciones Públicas* artículo recuperado el 14 de junio de 2013 http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm

Obras Consultadas

CIANCIA, L. (2012) "Gestión de la Imagen Corporativa de +METROS2" (N/P).

BIMA, L.E. (2004). "Análisis de la Imagen Institucional en una ONG- Caso Caritas" (N/P).

CAPRIOTTI, P. (2008). “Plan Estratégico de Imagen Corporativa en la Empresa”, *Portal de Relaciones Públicas* artículo recuperado el 14 de junio de 2013 http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm

Sitios Web consultados

“Qué es una mutual”. (2015, Septiembre, 13). Recuperado de http://www.camargentina.org.ar/mutualismo/que-es-una-mutual/

“Historia”. (2015, Julio, 2). Recuperado de http://www.smsv.com.ar/WebSMSV/estatico.do?key=historia

“Quienes somos”. (2015, Mayo, 14). Recuperado de http://www.ampgn.com.ar/

“Institucional”. (2015, Mayo, 14). Recuperado de http://www.mupim.org.ar/versionflash/servicios.htm

“Institucional”. (2015, Mayo, 14). Recuperado de http://www.cirse.org.ar/main3.html

“Reseña Histórica”. (2015, Mayo, 14).Recuperado de http://www.circulopoliciacba.org.ar/historia-circulo.html

“La PSA”. (2015, Mayo, 14). Recuperado de http://www.psa.gov.ar/

“Institucional”. (2015, Mayo, 14). Recuperado de http://www.metropolitana.gob.ar/

“Resultados definitivos. Variables seleccionadas”. (2015, Julio, 22). Recuperado de http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp

“Nativos digitales: ¿Quiénes son y qué significa?”. (2013, Enero, 13). *CNN en Español.* Recuperado de http://cnnespanol.cnn.com/2013/01/25/nativos-digitales-quienes-son-y-que-significa/

CAPITULO 7:

Anexo **Página**

I. Listado de Públicos de SMSV



En base a las entrevistas realizadas al personal y directivos de SMSV, se realizaron algunas distinciones, según los postulados teóricos de Roberto Avilia Lammertyn (1997), a los públicos de SMSV. Según el vínculo e interacción que SMSV tiene con estas instituciones y grupos de interés, se realizaron las siguientes apreciaciones:

Identificamos el público externo de la institución: los afiliados, gobierno, medios de comunicación, proveedores y mutuales competidoras. En el público semi externo las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina, Fuerza Aérea), y otras instituciones, foco del nuevo desarrollo estratégico comercial, como la Policía Federal, Policía Aeroportuaria, Servicio de Penitenciaría, Prefectura Naval y Gendarmería. Encontramos en el público interno, los empleados, y en el público seminterno a los familiares de los empleados.

II. Modelo de pautas para entrevista con directivos:

Área 1: Proyecto institucional estratégico de la mutual

1.1 Visión, Misión, Valores, filosofía organizacional.

1.3 Objetivos organizacionales. Relación de estos con la estrategia comunicacional.

1.4 Factores clave de éxito - Ventajas y desventajas de la institución.

1.5 Planificación estratégica corporativa e institucional.

1.6 Descripción del plan estratégico corporativo e institucional.

1.7 Sugerencias sobre el proyecto que persigue la mutual.

1.8 Descripción del plan estratégico comunicacional.

Área 2: Identidad corporativa de la Mutual:

2.1 Descripción de la Identidad.

2.1 Rasgos y características.

2.3 Programa de identidad corporativa.

2.4 La cultura como factor de producción identitaria.

2.5 Proceso de gestión y dirección de los rasgos que se desean expresar.

Área 3: Acción comunicativa y conducta corporativa de la mutual para con sus públicos

3.1 Descripción de la acción comunicativa y la conducta corporativa que tiene la mutual con los afiliados.

3.2 Descripción de la estrategia comunicacional global de la mutual a nivel nacional.

3.3 Formas y estilos de comunicación con los afiliados.

3.4 Existencia de canales y medios de comunicación.

3.5 Gestión de la información transmitida. Preferencias sobre la información.

3.6 Motivos por los cuales se comunica con su público.

3.7 Mecanismos de evaluación y control del impacto de la comunicación

Área 4: Vinculación con afiliados

4.1Tipo de vinculación.

4.2 Conocimiento que se tiene del público objetivo.

4.3 Estrategia de fortalecimiento de vínculo con los afiliados.

4.4 Conocimiento que el público tiene de la organización

4.5 Tono de comunicación que utilizan para llegar al afiliado.

4.6 Descripción de la frecuencia de vinculación con el afiliado.

4.7 Representatividad ante sus públicos.

4.8 Identificación de la construcción de una buena imagen.

Área 5: Proceso de formación de la imagen corporativa de la mutual.

5.1 Descripción del proceso de formación de la imagen corporativa de la mutual.

5.2 Conocimiento acerca del programa de identidad de la mutual.

5.3 La idea de significación que la organización realiza.

5.4 Características/rasgos identitarios de la mutual.

5.5 Identificación de los atributos más importantes de la organización

5.6 Creencia / Conocimiento de los atributos con los que los identifican sus públicos.

5.7 Idea de la percepción de su público objetivo.

III. Modelo de cuestionario Afiliados

1-¿Hace cuánto tiempo es afiliado a SMSV?

- ❑ De toda la vida soy socia/o
- ❑ Hace más de 10 años
- ❑ Hace menos de 5 años
- ❑ Hace más de 5 años
- ❑ Recientemente soy socia/o

2-¿Cómo distingue a SMSV de otras mutuales? (Competencia)

- ❑ Creo que es la mejor en el rubro y ofrece un diferencial
- ❑ No encuentro diferencia con otras mutuales
- ❑ Considero que hay mejores mutuales en el rubro
- ❑ No conozco otras mutuales

- ❑ NS/NC

3-¿Cómo se informa de las novedades de SMSV?

- ❑ Folletería
- ❑ Cartelera
- ❑ Correo postal
- ❑ Email
- ❑ Página web
- ❑ Revista “Sociedad”
- ❑ No me entero de las novedades
- ❑ Otro

4-¿Con qué frecuencia se entera de las novedades de SMSV? ·

- ❑ 1 vez x semana
- ❑ 1 vez por mes
- ❑ Me entero poco
- ❑ Nunca me entero
- ❑ NS/NC

5-¿Por qué medio le gustaría recibir información de SMSV?

- ❑ Email
- ❑ Web
- ❑ Teléfono
- ❑ Correo Postal
- ❑ Cartelería
- ❑ Redes sociales
- ❑ Folletos impresos

- ❑ Ningún medio
- ❑ NS/NC

6- ¿Qué medios de comunicación habitualmente consume? Enumere según sus prioridades

- ❑ Radio
- ❑ Televisión
- ❑ Redes sociales
- ❑ Web
- ❑ Diarios
- ❑ Revistas
- ❑ Otro

7-¿Qué tipo de información recibe habitualmente desde la mutual?

- ❑ Información institucional
- ❑ Información personal
- ❑ Administrativa
- ❑ Servicios y productos
- ❑ No recibo información

8-¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- ❑ Información institucional
- ❑ Información personal
- ❑ Administrativa
- ❑ Servicios y productos
- ❑ No me gustaría recibir información

9-¿Cuál cree que es el tono que tienen los mensajes que se emiten desde la mutual?

- ❏ Autoritario
- ❏ Indiferente
- ❏ Amigable
- ❏ Informal
- ❏ Formal
- ❏ Personalizado
- ❏ No tengo ninguno identificado

10-¿Cuál le gustaría que fuera el tono de los mensajes de la mutual?

- ❏ Autoritario
- ❏ Indiferente
- ❏ Amigable
- ❏ Informal
- ❏ Formal
- ❏ Personalizado
- ❏ Ninguno, no tengo interés

11-¿Por qué se vincula a SMSV?

- ❏ Por la variedad de servicios
- ❏ Porque su relación con la mutual es muy buena y no quiere perder el contacto
- ❏ Porque tiene conocidos dentro de la mutual

- ❑ Por una tradición familiar
- ❑ No fue una elección personal

12-¿Quién es el que inicia la comunicación en su vínculo con SMSV?

- ❑ Usted como afiliado
- ❑ La mutual
- ❑ NS/NC

13-¿Cómo describiría su vínculo con SMSV?

- ❑ Muy satisfactorio
- ❑ Satisfactorio
- ❑ Poco satisfactorio
- ❑ Nada satisfactorio
- ❑ NS/NC

14-Le gustaría que realicen alguna mejora en SMSV

- ❑ En la atención al afiliado
- ❑ En la comunicación con el afiliado
- ❑ En los servicios
- ❑ No me parece que tengan que realizar ninguna mejora
- ❑ NS/NC

15-¿Cuánto cree Ud. que conoce a SMSV?

- ❑ Conozco mucho
- ❑ Conozco lo suficiente
- ❑ Conozco poco
- ❑ No conozco a SMSV

- ❏ NS/NC

16- ¿Ud. qué prefiere?

- ❏ Una mutual Vanguardista e innovadora
- ❏ Una mutual conservadora/tradicional
- ❏ NS/NC

17- Cómo cree que SMSV debería manejarse en cuanto a su comunicación:

- ❏ Debería enviar más información a los afiliados
- ❏ Está bien con la información que transmiten
- ❏ Deberían no enviar constantemente información
- ❏ NS/NC

18- La atención al afiliado considera que es:

- ❏ Excelente
- ❏ Muy bueno
- ❏ Regular
- ❏ Malo
- ❏ NS/NC

19-¿Cómo calificaría el desempeño de la mutual?

- ❏ Productiva, eficiente, facilitadora de beneficios
- ❏ Poco productiva, poco eficiente y no tan facilitadora de beneficios.
- ❏ Nada productiva, muy burocrática e ineficiente, no tiene beneficios.
- ❏ NS/NC

20-¿Cómo calificaría los servicios que presta SMSV a sus afiliados?

- ❏ Excelente
- ❏ Muy bueno
- ❏ Regular
- ❏ Malo
- ❏ NS/NC

21-¿Considera que es una buena inversión colocar sus ahorros en SMSV?

- ❏ Es muy conveniente
- ❏ Es igual a otras mutuales
- ❏ Es una mala inversión
- ❏ NS/NC

22- Cómo consideraría a SMSV como mutual:

- ❏ Muy confiable y segura
- ❏ Confiable y segura
- ❏ Poco confiable e insegura
- ❏ No confiable y muy insegura
- ❏ NS/NC

23-¿Recomendaría a SMSV?

- ❏ Si la recomendaría

- ❏ No estoy convencido/a de recomendarla
- ❏ No la recomendaría
- ❏ NS/NC

24-¿Cómo calificaría el nivel de seriedad de SMSV? (Atributo específico)

- ❏ Excelente
- ❏ Muy bueno
- ❏ Regular
- ❏ Malo
- ❏ NS/NC

25-Si tuviera que identificar a SMSV usted diría… (Posicionamiento)

- ❏ Se caracteriza por ser solidaria
- ❏ Se caracteriza por su historia y trayectoria
- ❏ Se caracteriza por no prestar ayuda al afiliado
- ❏ Se caracteriza por no entender las necesidades de los afiliados
- ❏ NS/NC

IV. Observación Directa:

En la visita a la sucursal de SMSV Córdoba se tuvo contacto directo con los elementos en los cuales se presentó el fenómeno que se pretende investigar, este abordaje permitió a los tesistas familiarizarse con la vida organizacional, su gente, su ambiente físico, y con lo que son las prácticas cotidianas de la mutual. En la observación se tuvieron en cuenta las siguientes pautas:

Ambiente de trabajo:

En la jornada de trabajo se observó el respeto por el horario de ingreso de los empleados al ingresar a la mutual. Una mujer ingresó 30 minutos luego del horario de ingreso, ya que tenía que dejar a su hija en el colegio, lo que indica cierta flexibilidad por parte de las autoridades en actividades personales que involucran a los empleados.

El clima es cordial entre los colegas de trabajo, a primera hora del día desayunan todos juntos en una misma mesa, Sociedad Militar les paga la infusión y facturas de forma cotidiana. Se percibe que hay un vínculo de confianza entre los empleados, la antigüedad en la institución que ellos mismos se atribuyen, facilita la relación entre los mismos. El ambiente es tranquilo, sin prisa, no se observa a los empleados apurados o movilizándose por los distintos espacios de trabajo.

Los uniformes tienen una apariencia formal, las mujeres llevan pollera o pantalón gris claro, con una camisa blanca, zapatos y bijouterie discreta sin mucho maquillaje, en cambio los hombres llevan traje y corbata a elección.

La edad promedio de los empleados se observó que es entre los 40 y 60 años y en preponderancia son hombres.

Dentro de la mutual uno se siente “seguro”, hay cámaras en todos los ambientes que uno pueda llegar a transitar, en la puerta hay tres personas de seguridad vigilando el entorno de ingreso y egreso de los afiliados. Incluso al sacar fotografías dentro de la mutual, se acercó un guardia y nos indicó que estaba prohibido tomar fotos y utilizar celulares dentro del recinto.

Distribución de espacios de trabajo:

El edificio es visible desde la calle, está ubicado en Independencia 263, en el centro de la Ciudad de Córdoba, frente a la Facultad de Abogacía, perteneciente a la UNC. En el frente se ve un logo grande que indica las siglas SMSV, si uno no conoce la mutual, pasa inadvertido que en ese lugar funciona Sociedad Militar Seguro de Vida. En la puerta principal en el costado se encuentra un cajero automático de la red Banelco con el ploteado del banco Macro.

Cuando uno ingresa a la sucursal, debe pasar por una puerta giratoria, como la que se encuentran en algunos bancos, hay un hall de ingreso amplio, donde al costado se ve el personal de custodia, quienes orientan a la gente en el caso de alguna consulta en particular, ya que no hay recepcionista.

En planta baja se encuentran los mostradores de atención al público, en el subsuelo las cajas de seguridad y el tesorero de la mutual. En el primer piso, que se puede acceder por escalera o ascensor, hay otros mostradores de atención al público y la oficina del Jefe de la sucursal con una sala de reuniones propia, que en algunas ocasiones se presta a los afiliados para realizar ciertas operaciones.

Los espacios están iluminados, habilitados con rampas para discapacitados y acceso por ascensor. El mobiliario tiene colores neutros, los mostradores son color crema mezclado con madera, los empleados tienen sillas negras típicas de oficina y monitores de pc de plasma. El entorno es clásico sin decoración ni detalles de modernidad, lo único que se observa son placas de metal en algunas paredes de planta baja con distinciones a personalidades de la mutual. Cuadros hay muy pocos y son de próceres militares propios de la historia Argentina.

Canales y materiales de comunicación:

Carecen de material de difusión y publicidad de los servicios que prestan en la mutual. Dentro de la sucursal se pueden encontrar afiches comerciales colgados de las paredes, cercanos a los mostradores de atención al afiliado, no son llamativos y son pocos los que se visualizan en el ambiente. En la planta baja delante de los

afiches hay una pizarra, que ya no es vista en ninguna entidad financiera, con fondo negro y letras de plástico blancas, típicas de los años 90, donde aparecen las cotizaciones de los plazos fijos y otras actividades comerciales, la pizarra es poco legible y pasa desapercibida.

En los mostradores de los costados, debajo de los afiches hay folletos de servicios comerciales que se prestan en la mutual, con poca cantidad y variedad para quien esté interesado en informarse acerca de las prestaciones que tienen en SMSV.

En las salas de espera hay sillas y mesas fijas en los costados, en donde se encuentran la última edición de la revista “Sociedad”.

Formas de vinculación y atención con el afiliado:

El público que se percibe son adultos mayores, incluso al ingresar a la mutual, siendo jóvenes nos sentíamos observados, como si fuera extraño la presencia nuestra dentro de la mutual. Al afiliado los tratan con respeto y paciencia por parte de los empleados, cada afiliado que pasó por las mesas de atención, estuvo un largo rato, conversaban con el empleado que los atendía, y en algunas casos lo saludaban con un beso, como si habría una relación de confianza y conocimiento previo.

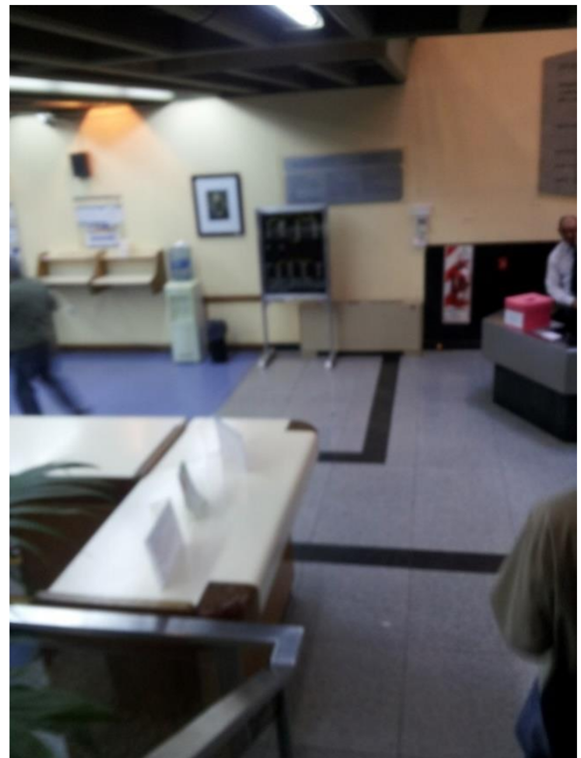
El despacho del jefe de la sucursal, estaba con la puerta abierta, y dentro se encontraba sentado un afiliado, quien nos contó, que reciben afiliados y escucha casos de forma personal.

Imágenes tomadas de la sucursal de SMSV Córdoba










sociedad
paso adelante



V.I. Análisis de contenido: web

MEDIO	CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS					PALABRAS CLAVE Y OBSERVACIONES
WEB (Base de análisis tomada del 9/8/15.)	TONO	Formal	informal	Mixto			Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
		x					
	ESTILO	Comercial	Institucional	Mixto			Se encuentra un estilo mixto, predominantemente comercial, por el contenido de la información que se presenta en la portada principal de la web.
				x			
	TIPO DE INFO	dministrativ	Empresaria	Afiliados	Mixto		Tiene un estilo mixto, Las pestañas que se encuentran en el margen superior tiene información institucional y comercial, aparecen las pestañas de: "institucional, para asociarse, delegaciones y filiales, servicios, revista sociedad y contactenos". En la portada principal podemos encontrar banners digitales con información institucional, como por ejemplo el banner acompañado por una imagen del prócer argentino San Martín, con el siguiente texto: "Por conmemorarse el paso a la inmortalidad de San Martín la institución estará cerrada". también se encuentra en la pestaña de "institucional", "Qué es SMSV", su "Historia", "Autoridades" y el "Testimonio del estatuto Social". Si bien hay información institucional, predomina la información comercial de la prestación de servicios que se realizan desde SMSV, de los 7 banners digitales destacados de la portada, solo 1 es institucional (ya mencionado en el anterior párrafo), los demás mencionan "ayudas económicas, cobertura de seguro, asesoramiento gratuito contable, transferencia de fondos, mercado de valores y administración de haberes". Debajo aparecen otros banners resaltando el nuevo servicio de "Filial virtual", "beneficios para los afiliados, tarjetas de crédito, ahorro mutual, ayudas económicas, sepelios, SMSV Seguros y la FundaciónRicardo Cornell", destinada a auxiliar a familiares de militares con carencias.
		x			x		
	ORDEN ARGUMENTATIVO	Título Descrip. Salutación	Funcional	odo en text			Es funcional debido a que la información es seccionada en partes que van desarrolladas en distinto orden siguiendo un orden y jerarquía.
			x				
	RASGOS IDENTITARIOS DETECTADOS	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			Observamos que a diferencia de otros medios de comunicación que emplea SMSV, detectamos los 3 rasgos identitarios, por un lado aparece una pestaña esclusivamente contextualizando sobre la historia y trayectoria de la mutual, y por el otro encontramos un banner sobre la Fundación Ricardo Cornell. La confiabilidad se menciona en reiteradas oportunidades, incluso el servicio de "filial virtual", que es para gestionar y operar las cuentas personales de forma online, mneciona: "Ingrese, consulte y opere sus cuentas de forma cómoda y segura".
		x	x	x			
	COMO SE DIRIGE A LOS AFILIADOS	era person	2da person	era person			Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.
			x				

V.II. Análisis de contenido: correo postal

MEDIO	CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS					PALABRAS CLAVE Y OBSERVACIONES
Correo Postal	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
			x				El estilo es institucional, ya que se informa a los afiliados sobre información personal sobre las gestiones personales que realiza con la mutual.
	Tipo de Info	Administrativa	Empresarial	Afiliados	Mixto		
		x		X			La información es administrativa ya que se comunican temas en referencia a liquidación de tarjetas de crédito, moras en los pagos o avisos referidos al afiliado.
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
				x			La información está toda en el texto, no hay imágenes o subdivisión de la información, a diferencia de los otros medios de comunicación observados.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
				x			El enviar un correo postal, implica confiabilidad en el medio elegido para comunicar la información, SMSV está llegando dentro de tu casa, maneja la información de tus datos privados.
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

V.III. Análisis de contenido: carpeta institucional

MEDIO	CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS					PALABRAS CLAVE Y OBSERVACIONES
Carpeta Institucional	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización, y se encuentra en frases jerarquizadas una letra cursiva.
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
				x			El estilo es mixto, aparecen jerarquizados los logos de la mutual e información institucional, pero dentro de la carpeta se encuentran en detalle los servicios, y una frase resaltada "sea parte".
	Tipo de Info	Administrativa	Comercial	Afiliados	Mixto		
					x		La información es mixta, la primer hoja dentro de la carpeta tiene información sobre la institución y sobre los valores y objetivos que promueve la mutual, como por ejemplo: "lograr el bienestar de los Señores asociados mediante nuestros servicios", o bien, "el sentido de pertenencia, refleja el orgullo de nuestros asociados". De las 10 hojas que contiene la carpeta 9 desarrollan los servicios que ofrece la mutual como ayudas económicas, donde figura una ilustración de dos personas con un auto en sus manos, títulos y valores, tarjetas, ahorro mutual, subsidios, haberes, seguros y otros servicios.
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
			x				Es funcional debido a que la información es seccionada en partes que dividen subtítulos sobre la información presentada. Hay un orden y jerarquía, pero a diferencia de otros medios que emplea la mutual, la carpeta tiene un diseño con más imágenes, introducen en el margen superior distintos colores, aparece reiteradamente la imagen dos manos estrechandose, el logo de forma llamativa en la portada de la carpeta, el mapa de Argentina y distintas frases que focalizan el mensaje que
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
		x	x	x			Aparecen los tres rasgos identitarios, las frases que componen la contratapa resumen estas características con las siguientes frases: "orgullo por el pasado, pasión por el presente, fe en el futuro", "…más de un siglo de historia, nos ha llevado a descubrir la verdadera dimensión de la palabra "solidaridad". "más de 100 años ofreciendo a todos nuestros asociados la gama más completa de servicios y beneficios".
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

V.IV. Análisis de contenido: folletos N° 1 y 2

MEDIO	CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS					PALABRAS CLAVE Y OBSERVACIONES
Folleto N1	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
				x			Si bien se observa un estilo mixto, es preponderantemente comercial. Esto se evidencia al observar la bajada de la marca conceptuel Sociedad Militar, con la expresión siguiente "Seguro de Vida", remarcando el foco puesto en difundir los servicios, y no así las características y rasgos institucionales.
	Tipo de Info	Administrativa	Empresarial	Afiliados	Comercial	Mixto	
		x		x	x		En primer lugar se alude a la información institucional remarcando la actividad principal a la que se dedica la mutual. En segundo termino se describe el caracter institucional de la organización y luego los servicios prestados. Se observan imagenes alusivas al bienestar que la mutual desea brindarle a su afiliado. la mayoría de dichas imagenes hacen referencia a momentos familiares.
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
			x				Es funcional debido a que la información es seccionada en partes que van desarrolladas como se describió previamente, institucional, servicio y luego vuelve a institucional.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
		x		x			En dos instancias diferentes se resalta la creación de la institución y su trayectoria, vemos como ejemplo cuando se detallan los principios: " Más de un siglo de decidida acción mutualista le ha permitido a la Sociedad Militar "Seguro de Vida" desplegar el valor implícito ene l mutualismo, la solidaridad, en uan serie de principios que ha incorporado a su cultura institucional". En los principios se ve reflejado los atributos que SMSV se define para lograr confiabilidad en sus afiliados.
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
		x					Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.
Folleto Nº2	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Siempre se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización.
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
		x					Tine un estilo predominantemente comercial, lo vemos en el ejemplo del título principal, "La Confianza que inspira saber que su capital está en buenas manos".
	Tipo de Info	Administrativa	Empresarial	Afiliados	Comercial	Mixto	
				x	x		Es predominantemente comercial, ya que la información es sobre las distintas opciones sobre el servicio de ahorro mutual, solo se complementa con información institucional sobre las sucursales de SMSV.
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
			x				Es funcional debido a que la información es seccionada en partes que dividen subtítulos sobre la información presentada. Siguiendo un orden y jerarquía.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
				x			Se mencionan las tazas convenientes en los depósitos y cuentas de ahorro, para generar en el lector una confiabilibilidad que SMSV es la mejor opción. El título menciona lo siguiente: " La Confianza que inspira saber que su capital está en buenas manos".
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

Análisis de contenido: folletos N° 3 y 4

Folleto Nº3	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
				x			Tiene un estilo mixto, predominantemente comercial, si bien se nombran las filiales y sedes de SMSV, la descripción del texto en su totalidad es sobre el servicio del cobro de haberes.
	Tipo de Info	Administrativa	Empresarial	Afiliados	Comercial	Mixto	
				x	x		La información está dirigida a aquellos afiliados retirados o pensionistas, el contenido es comercial y persuade a través de la descripción del texto para que los afiliados accedan a cobrar sus haberes a través de SMSV, el título del folleto lo describe de la sigueinte amnera: " rapidez y comodidad en el cobro de sus haberes".
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
			x				Es funcional debido a que la información es seccionada en partes que dividen subtítulos sobre la información presentada. Siguiendo un orden y jerarquía.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
				x			Se observa un pedido de confianza por parte del afiliado, lo vemso mencionado en: "Con la firma de una carta poder, la institución los representarà ene l cobro de sus haberes".
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.
Folleto Nº4	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
		x					El estilo es predominantemente comercial, se observa en la forma de presentar la información y los beneficios que los afiliados pueden obtener con la tarjeta de crédito Macro Visa y Master Card emitida por SMSV.
	Tipo de Info	Administrativa	Empresarial	Afiliados	Comercial	Mixto	
					x		La información es comercial, describe los servicios y ventajas que el afiliado puede tener a través de la tarjeta de crédito, reiteradas mencioens en el texto alude a la venta del servicio, como por ejemplo; "Ahorre cuando la utiliza! Devolución del 5% del IVA en todas sus compras".
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
			x				Es funcional debido a que la información es seccionada en partes que dividen subtítulos sobre la información presentada. Siguiendo un orden y jerarquía.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
				x			Alude a que la tarjeta es más segura que el efectivo, y se emncionan adjetivos relacionados a la confiabilidad, como por ejemplo: "Compre con la tranquilidad de contar con su seguro de compra protegida".
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

Análisis de contenido: folleto N° 5

Folleto Nº5	**Tono**	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
				x			El estilo es predominantemente comercial, se observa en la forma de presentar el servicio de titulos y valores.
	Tipo de Info	Administrativa	Empresarial	Afiliados	Comercial	Mixto	
				x	x		La información es comercial, si bien aparecen los datos institucionales de SMSV el texto resalta el acceso al mercado de capitales a través de títulos y valores y las operaciones que se pueden realizar en base a este servicio.
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
			x				Es funcional debido a que la información es seccionada en partes que dividen subtítulos sobre la información presentada. Siguiendo un orden y jerarquía.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
				x			Se destaca la confiabilidad de este servicio, aparecen representados los adjetivos de: "Seguridad, Agilidad, Tranquilidad, Transparencia, Confiabilidad, y Disponibilidad", destacados en subtítulos.
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

V.V Análisis de contenido: Newsletter digital julio y junio 2015

MEDIO	CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS					PALABRAS CLAVE Y OBSERVACIONES
		Formal	informal	Mixto			
	Tono			x			Si bien se ve reflejado un lenguaje formal, como en las piezas de comunicación previamente observadas, en particular en el mailing se incorpora un lenguaje más informal y distendido como "vacaciones!", "llegan las ansiadas vacaciones de invierno un buen momento para hacer un alto y descansar unos dás". En otras partes vuelve a la formalidad y se encontró en frases como por ejemplo: "SMSV|Seguros se enaltece con aquella gesta".
		Comercial	Institucional	Mixto			
	Estilo	x					Tiene un estilo comercial, por como se presenta la información y el contenido de las temáticas presentadas.
		Administrativa	Institucional	Comercial	Mixto		
Mailing 1 (Newsletter julio 2015)	Tipo de Info	x					Predominantemente es comercial, la parte Institucional solo se observa una subdivisión que informa sobre el "mes de la independencia patria", las otras 5 temáticas son de los servicios que ofrece la mutual, que se divide en: "Salud, Hogar, Auto y Practiseguro".
		Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
	Orden Argumentativo		x				Es funcional, se divide en temáticas, con títulos, colores, subtítulos, ilustraciones, guia visualmente al lector para que recorra de forma descendente la totalidad dela informacióon enviada. Se observó que no hay interacción para que el usuario sea redireccionado a una landing, deje sus datos para que luego sea contactado o lo lleve a la web institucional.
		Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
	Rasgos Identitarios detectados			x			SMSV apuesta a ser confiable para sus afiliados en el texto principal se puede encontrar: "SMSV|Seguros se ocupa de darle la cobertura y tranquilidad que usted, los suyos y bienes necesitan".
		1era persona	2da persona	3era persona			
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)		x				Si bien se observa una pieza menos formal y distendida, al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.
		Formal	informal	Mixto			
	Tono	x					A diferencia del newsletter de junio, el vocabulario únicamente es serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización.
		Comercial	Institucional	Mixto			
	Estilo	x					Toda la información presentada tiene una mirada comercial hacia el afiliado, se ofrecen servicios y productos para adquirir.
		Institucional	comercial	Afiliados	Mixto		
	Tipo de Info				x		Se observa información hacia el afiliado, nombra la disponibilidad de la revista sociedad y les recuerda a los socios que la institución no tiene gestores para ningun tipo de trámite, para advertir al afiliado de posibles estafas. Luego desarrollan información comercial sobre "ayudas económicas, ahorro mutual, títulos y valores, tarjetas turismo, y descuentos exclusivos". Se mencionan las actividades institucionales que realizan desde la Fundación Cornell: "Conferencia de interés social: Educar Niños felices".
		Título	Funcional	Todo en texto			
Mailing (Newsletter Junio 2015)		Descrip.					
		Salutación					
	Orden Argumentativo		x				Es funcional, se divide en temáticas, con títulos, colores, subtítulos, ilustraciones, guia visualmente al lector para que recorra de forma descendente la totalidad dela informacióon enviada. Se observó que no hay interacción para que el usuario sea redireccionado a una landing, deje sus datos para que luego sea contactado o lo lleve a la web institucional, en distintos íconos aparecen palabras como "click aquí" o "más información" y no redirecciona a ninguna landing.
		Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
	Rasgos Identitarios detectados		x	x			Aparece la solidaridad cuando se menciona la Fundación Cornell, y el mensaje de confianza como por ejemplo: "Opere desde la tranquilidad y seguridad de su hogar".
		1era persona	2da persona	3era persona			
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)		x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

Análisis de contenido: Newsletter digital Día del Padre

Mailing (Newsletter beneficios digital - Día del padre)	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					El vocabulario únicamente es serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización.
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
		x					Tiene un estilo comercial, el newsletter es sobre beneficios para afiliados.
	Tipo de Info	comercial	institucional	adminsitrativa	Mixto		
		x					Es comercial, alienta el cionsumo de los afiliados para el día del apdre, el título principal del newsletter es "En el día del padre, disfrute de las mejores promociones con Master Card", y describe los porcentajes de descuentos en distintas marcas.
	Orden Argumentativo	Título	Funcional	Todo en texto			
		Descrip.					
		Salutación					
			x				Es funcional, se divide en temáticas, con títulos, colores, subtítulos, ilustraciones, guia visualmente al lector para que recorra de forma descendente la totalidad dela informacióon enviada. Al igual que en las anteriores piezas digitales, se observó que no hay interacción para que el usuario sea redireccionado a una landing.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza	Ninguna		
					x		No se observar rasgos identitarios en esta pieza de
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

V. VI Análisis de contenido: Revista Sociedad

MEDIO	CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS					PALABRAS CLAVE Y OBSERVACIONES
Revista Sociedad (Ediciòn mayo/junio 2015)	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
				x			Hay un mix en el estilo, aparecen editoriales institucionales, nuevos servicios para el afiliado y productos que ofrecen para adquirir.
	Tipo de Info	comercial	institucional	Afiliados	Mixto		
					x		La informaciòn es variada, encontramos como tìtulo principal "Tìtulos y valores: un importante paso adelante", dentro de la nota uno puede encontrar còmo impacta a nivel institucional la incorporaciòn de este servicio y destaca las ventajas y oportunidades que trae para el afiliado, y es acompañada la nota con el testimonio del jefe del àrea tìtulos y valores. Observamos que se encuentra contenido institucional como la editorial ubicada en la primer hoja con el siguiente tìtulo: "Acompañando el logro de los objetivos mutualistas". Las publicidades que contiene la revista son de productos que se ofrecen en SMSV y dentro del contenido se encuentra informaciòn de turismo, ofreciendo paquetes y mencionando el precio de los mismos. la revista contiene notas de interès general como la del "Puerto de frutos".
	Orden Argumentativo	Título Descrip. Salutación	Funcional	Todo en texto			
			x				Es funcional, se divide en temáticas, con títulos, colores, subtítulos, ilustraciones, hay un ìndice para guiar al lector en el recorrido de la revista.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
		x	x	x			Aparecen todos los rasgos identitarios, tanto en el contenido de las notas de interès como en el testimonio de los empleados de SMSV.
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.
Revista Sociedad 2 (Ediciòn mayo/Junio 2013)	Tono	Formal	informal	Mixto			
		x					Se hace referencia a un vocabulario serio, tendiente a informar respecto a las prestaciones y servicios que ofrece la organización
	Estilo	Comercial	Institucional	Mixto			
				x			Hay un mix en el estilo, aparecen editoriales institucionales, nuevos servicios para el afiliado y productos que ofrecen para adquirir.
	Tipo de Info	comercial	Institucional	Afiliados	Mixto		
					x		La informaciòn es mixta, la divisiòn de las temàticas es similar a la ediciòn anteriormente analizada, comeinza la primer hoja con una editorial, en este caso del presidente de SMSV titulada "SMSV Seguros: diez años a su servicio", y dentro de la revista variso artìculos toman como temàtica cnetral los seguros, incluso es el tìtulo de la portada: "10º Aniversario SMSV\ Seguros". Aparece informaciòn sobre servicios y productos de la mutual como cobro de haberes, turismo, entre otros. Ademàs de informaciòn institucional aparecen notas de interés general como "Plataforma Continental" y "Defemsa en el siglo XXI". Se observa que las publicidades son sobre los mismos productos que SMSV ofrece.
	Orden Argumentativo	Título Descrip. Salutación	Funcional	Todo en texto			
			x				Es funcional, se divide en temáticas, con títulos, colores, subtítulos, ilustraciones, hay un ìndice para guiar al lector en el recorrido de la revista.
	Rasgos Identitarios detectados	Trayectoria	Solidaridad	Confianza			
		x	x	x			Aparecen todos los rasgos identitarios, tanto en el contenido de las notas de interès como en el testimonio de los empleados de SMSV.
	Como se dirige a los afiliados(tiempo verbal)	1era persona	2da persona	3era persona			
			x				Al afiliado se lo trata de usted y se lo incorpora en la redacción de los mensajes, siendo una redacción inclusiva.

V. VII Ilustraciones Análisis de contenido

Análisis web http://www.smsv.com.ar/

Portada principal web

SMSV

INICIO SERVICIOS INSTITUCIONAL PARA ASOCIARSE FILIALES Y DELEGACIONES REVISTA SOCIEDAD CONTÁCTENOS

FILIAL VIRTUAL

Aquí y Ahora

Ingrese, consulte y opere sus cuentas en forma cómoda y segura

INGRESAR

Primera vez ? REGÍSTRESE

IMPORTANTE

El día Lunes 17 de Agosto la Institución permanecerá cerrada por conmemorarse el Paso a la Inmortalidad del General San Martín

Nuevos Beneficios VER

PHILIPS

Adm. Promociones FFAA

Cobranzas

Imprimir Formularios

Actualice sus datos
Registre su e-mail

Medidas de Seguridad

Aporte de Asociados

Enlaces de Interés

Horario de Atención: Días Hábiles de 7:45 a 13:00 hs

Ayudas Económicas
Sus proyectos pueden ser posibles con las opciones de financiación que le ofrecemos.

Ahorro Mutual
Una cuenta para cada necesidad. Las mejores alternativas de rentabilidad para sus ahorros.

Administración de Haberes
Cobre su retiro por SMSV y comience a disfrutar de todos los beneficios que le brindamos.

Tarjetas de Crédito y Débito
Sin costos de emisión ni de renovación. Adicionales sin cargo.

Servicio Integral de Sepelios 0800-999-7373 ó 4816-9560

SMSV|Seguros
Asegure sus pertenencias y proteja a su familia con quien más lo conoce.

Fundación Tcnl R. Cornell
Para auxiliar a los miembros de la familia militar en situación de carencia.

© Sociedad Militar Seguro de Vida - Institución Mutualista Av. Córdoba 1674 CABA. Cuit: 30-52751673-7 Conf. Ley 22.802 - 26.361. Resol. 789/98. Mercosur 45/06.
Sociedad Militar Seguro de Vida - ALyC / AN Propio - Reg. Nro. 258 de la CNV - Miembros del MERVAL.
2015 SMSV - Argentina | Términos y Condiciones | Políticas de Privacidad | Protección de Datos Personales

Pestaña web: "Institucional"

Clima | Cotizaciones | Google

S M S V

INICIO SERVICIOS INSTITUCIONAL PARA ASOCIARSE FILIALES Y DELEGACIONES REVISTA SOCIEDAD CONTÁCTENOS

FILIAL VIRTUAL

Aquí y Ahora

Ingrese, consulte y opere sus cuentas en forma cómoda y segura

INGRESAR

Primera vez ? REGÍSTRESE

Nuevos Beneficios VER

PHILIPS

- Adm. Promociones FFAA
- Cobranzas
- Imprimir Formularios
- Actualice sus datos Registre su e-mail
- Medidas de Seguridad
- Aporte de Asociados
- Enlaces de Interés

Sobre SMSV

Que es? | Historia | Autoridades | Testimonio del Estatuto Social

¿Qué es SMSV ?

Es la sigla de **Sociedad Militar "Seguro de Vida"**, una institución mutualista creada (1901) con la siguiente misión: "Contribuir a mejorar la calidad de vida de todos aquellos que pertenezcan a las Fuerzas Armadas, Fuerzas de Seguridad y sus familiares, por medio de los servicios mutuales que ofrecemos, a lo largo de todo el país. Con las ventajas y accesibilidad que sólo Sociedad Militar "Seguro de Vida" puede generar por el espíritu mutualista que la guía en todas sus acciones, a través de uno de los valores más importantes que posee, su personal."

El mutualismo y la solidaridad

En la definición del Prof. Julio Olivera, la mutualidad es concebida como "una expresión concreta y orgánica de la previsión. En sus distintas formas se basa en la reciprocidad de servicios de modo que los riesgos, al repartirse sobre el mayor número de asociados, minimizan los efectos de cada uno de ellos". En el sistema mutual, la emergencia de una necesidad encuentra su respuesta en la ayuda mutua: el principio rector que moviliza hacia la satisfacción de la necesidad es la Solidaridad. Solidaridad es el fundamento del mutualismo. La creación de la Sociedad Militar "Seguro de Vida" es un buen ejemplo: a partir de la necesidad de dar respuesta a la emergencia, la organización solidaria se consolida contribuyendo a mejorar de manera permanente la calidad de vida de sus asociados (ver "SMSV Breve historia de la Institución"). En las instituciones mutuales, el aporte solidario se hace efectivo a través de la cuota social, que es aporte solidario en tanto y en cuanto no se realiza con la expectativa de recibir inmediatamente algo a cambio, sino que tiene por destino ayudar con bienes o servicios a quien los necesite: el aportante sabe que, en caso de necesitarlo, los aportes de los demás contribuirán en su oportunidad a resolver su problema.

La protección mutua, constante histórica de gran vigencia

Como institución, el mutualismo constituye el sistema social más antiguo. Tres mil años antes de Cristo, ya existían en las márgenes del Nilo sistemas de protección mutua para casos de catástrofe y se citan asociaciones de mercaderes palestinos que también en la Antigüedad se unían al efecto de proteger las caravanas y prestarse auxilio. Los ejemplos se multiplican y, ya en la Edad Media, interesa destacar emprendimientos de este tipo en España e Italia, entre otros. En el caso español, los denominados "montepíos"; el montepío era una caja que se constituía con aportes de los que practicaban el mismo oficio, para casos de invalidez y para atender las necesidades de viudas y huérfanos: fue el Gral. D. José de San Martín firme promotor de esta forma de asociación en el ámbito militar. En Italia alcanzaron importante desarrollo las sociedades de socorros mutuos que agrupaban a trabajadores de un mismo gremio. Y también en la Argentina, el mutualismo se desarrollaría ligado al trabajo y a los sectores de menos recursos, sobre la base de la nacionalidad y la agrupación de trabajadores por gremio. Estas asociaciones no sólo permitieron atender a las necesidades de sus integrantes, sino que fueron también importante factor de cohesión social. Entre las primeras mutuales en estas tierras: la Sociedad Francesa de Socorros Mutuos (1854) y la Sociedad de Socorros Mutuos San Crispín (calzado, 1856). Estas asociaciones sin fines de lucro para promover la protección de bienes o valores individuales por medio de la ayuda colectiva del grupo son hoy en nuestro país una realidad que no se puede pasar por alto si se tienen en cuenta el elevado número de mutuales existentes y la gran cantidad de asociados que recurren a los servicios prestados por ellas: a fines del año 2006, se informó que en la Argentina existían unas 4000 mutuales activas con aproximadamente 12 millones de personas asociadas. En un escenario recorrido por los conflictos sociales causados por la desigual distribución de la riqueza, el aporte de estas asociaciones como generadoras de puestos de trabajo resulta también insoslayable.

arriba

© Sociedad Militar Seguro de Vida - Institución Mutualista Av. Córdoba 1674 CABA. Cuit: 30-52751673-7 Conf. Ley 22.802 - 26.361. Resol. 789/98. Mercosur 45/06

Pestaña web "Para Asociarse"

Clima | Cotizaciones | Google

S M S V

INICIO SERVICIOS INSTITUCIONAL PARA ASOCIARSE FILIALES Y DELEGACIONES REVISTA SOCIEDAD CONTÁCTENOS

FILIAL VIRTUAL

Aquí y Ahora

Ingrese, consulte y opere sus cuentas en forma cómoda y segura

INGRESAR

Primera vez ? REGÍSTRESE

Nuevos Beneficios VER

PHILIPS

- Adm. Promociones FFAA
- Cobranzas
- Imprimir Formularios
- Actualice sus datos Registre su e-mail
- Medidas de Seguridad
- Aporte de Asociados
- Enlaces de Interés

Para Asociarse

¿Quiénes pueden ingresar?

COMO ASOCIADOS ACTIVOS

Los Oficiales del Ejército Argentino, Armada Argentina y Fuerza Aérea Argentina (en actividad o retirados), mayores de 21 años. Asociación directa (no se requiere ser presentado por otro Asociado). Deberán presentar último recibo de haberes, Documento Nacional de Identidad y constancia del Grado. El Certificado de Haberes (Decreto 14/2012) sólo lo tendrán que presentar los Oficiales en actividad del Ejército Argentino y la Armada Argentina.

COMO ASOCIADOS ADHERENTES (asociación directa)

Los Oficiales y Suboficiales de Gendarmería Nacional Argentina, Prefectura Naval Argentina, Policía Federal Argentina y Servicio Penitenciario Federal (en actividad o retirados), Oficiales de Policía de Seguridad Aeroportuaria mayores de 21 años. Deben concurrir con el último recibo de haberes, Documento Nacional de Identidad, constancia del Grado y, en el caso del personal en actividad, también el Certificado de Haberes (Decreto 14/2012).

Los Suboficiales del Ejército Argentino, Armada Argentina y Fuerza Aérea Argentina (en actividad o retirados), mayores de 21 años. Documentación requerida: último recibo de haberes, Documento Nacional de Identidad y Constancia de Grado. Adicionalmente, los Suboficiales en actividad del Ejército y la Armada Argentina, deberán presentar el Certificado de Haberes (Decreto 14/2012).

Pensionistas de los hasta aquí citados, mayores de 21 años. Es necesario aportar el último recibo de haberes y Documento Nacional de Identidad.

Los Oficiales de Reserva de las Fuerzas Armadas de la Nación, egresados de la Escuela de Defensa Nacional, Personal permanente Civil Superior de las Fuerzas Armadas de la Nación y de las Sociedades y Empresas dependientes de las mismas Personal Civil de Policía de Seguridad Aeroportuaria, Personal Jerárquico del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Requerido: Documento Nacional de Identidad, acreditar la condición arriba mencionada y abrir una cuenta de Ahorro Mutual en pesos, de cuyo saldo se descontará la cuota social los días 10 de cada mes. La apertura deberá realizarla mediante un depósito mínimo de pesos setecientos cincuenta con sesenta ($ 750.60), importe éste que será aplicado al pago de tres cuotas sociales adelantadas.

COMO ASOCIADOS PARTICIPANTES

El cónyuge y los familiares mayores de edad y menores emancipados, requieren obligatoriamente ser presentados por un Asociado Activo o Adherente, con vínculo de hasta tercer grado de parentesco (Padres - Suegros - Yernos - Nueras - Hermanos - Cuñados - Nietos - Abuelos - Sobrinos - Tíos - Bisnietos - Bisabuelos), debiendo presentar DNI y proceder a la apertura de una cuenta de Ahorro Mutual, con un depósito inicial de pesos setecientos cincuenta con sesenta ($ 750.60), importe que será aplicado al pago de tres cuotas sociales adelantadas, o bien presentar constancia de CBU.

CUOTA SOCIAL

La Cuota Social abonada en forma mensual, le permite al Asociado acceder a toda la gama de servicios y beneficios que brinda nuestra Institución.

Si ingresa con menos de 70 años de edad tendrá derecho a un Subsidio por fallecimiento, que ante la contingencia de su fallecimiento favorecerá a los beneficiarios designados.

El Servicio Integral de Sepelio, se brindará sin costo adicional a todos los asociados. Podrá informarse acerca de las características y condiciones del servicio en esta misma página.

Pestaña web: "Filiales y delegaciones"

Pestaña web "Revista Sociedad"

Pestaña web: "servicios"

Clima | Cotizaciones | Google

S M S V

INICIO SERVICIOS INSTITUCIONAL PARA ASOCIARSE FILIALES Y DELEGACIONES REVISTA SOCIEDAD CONTÁCTENOS

FILIAL VIRTUAL

Aquí y Ahora

Ingrese, consulte y opere sus cuentas en forma cómoda y segura

INGRESAR

Primera vez ? REGÍSTRESE

Nuevos Beneficios VER

PHILIPS

Adm. Promociones FFAA

Cobranzas

Imprimir Formularios

Actualice sus datos
Registre su e-mail

Medidas de Seguridad

Aporte de Asociados

Enlaces de Interés

Ahorro Mutual

Cuentas

Depósitos a Término

Débito Automático

Depósito a Término en Pesos

Haga crecer sus ahorros

Con Renta Fija y Rent Variable según variación cotización Dólar EEUU

Monto	Plazo Mínimo	T.N.A. Fija Adicional
Desde $5.000	365 días	1,75 %

Con Tasa Badlar según variación del Banco Central de la República Argentina

Monto	Plazo Mínimo	T.N.A. Fija Adicional
Desde $5.000	150 días	1,00 %

Pestaña web "Contáctenos"

Clima | Cotizaciones | Google

S M S V

INICIO SERVICIOS INSTITUCIONAL PARA ASOCIARSE FILIALES Y DELEGACIONES REVISTA SOCIEDAD CONTÁCTENOS

FILIAL VIRTUAL

Aquí y Ahora

Ingrese, consulte y opere sus cuentas en forma cómoda y segura

INGRESAR

Primera vez ? REGÍSTRESE

Nuevos Beneficios VER

PHILIPS

Adm. Promociones FFAA

Cobranzas

Imprimir Formularios

Actualice sus datos
Registre su e-mail

Medidas de Seguridad

Aporte de Asociados

Enlaces de Interés

Contáctenos

Matricula:
(*)Nombre y Apellido:
(*)Télefono:
(*)E-mail:
(*)Consulta:
(*)
Enviar
(*)Campos Obligatorios

Filiales y Delegaciones

Atención Teléfonica

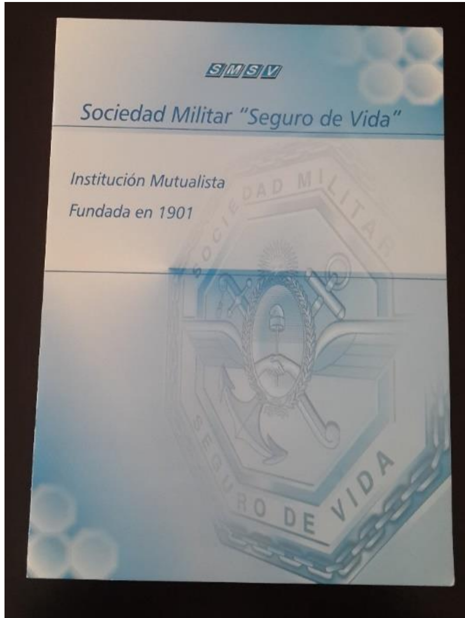
Representantes

Autogestión Teléfonica

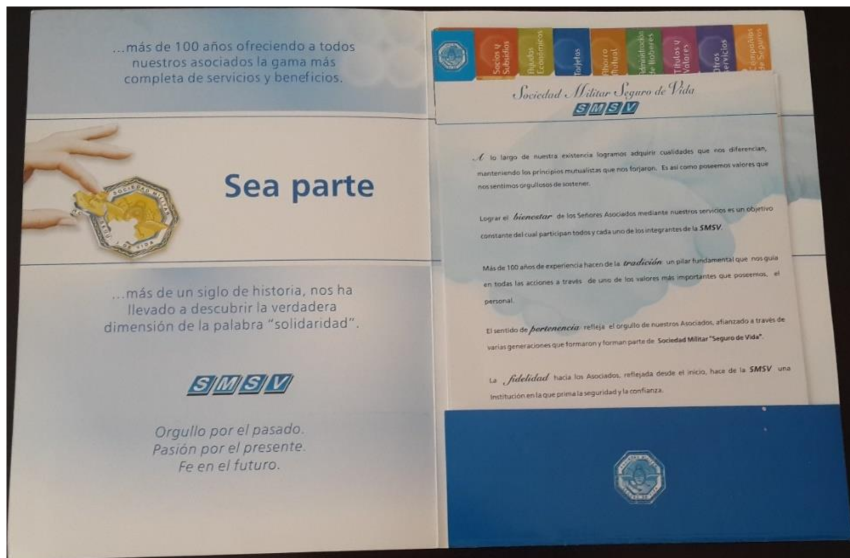
© Sociedad Militar Seguro de Vida - Institución Mutualista Av. Córdoba 1674 CABA. Cuit: 30-52751673-7 Conf. Ley 22.802 - 26.361. Resol. 789/98. Mercosur 45/06.
Sociedad Militar Seguro de Vida - ALyC / AN Propio - Reg. Nro. 258 de la CNV - Miembros del MERVAL.

Carpeta Institucional

Tapa de carpeta institucional



Contenido de la carpeta institucional



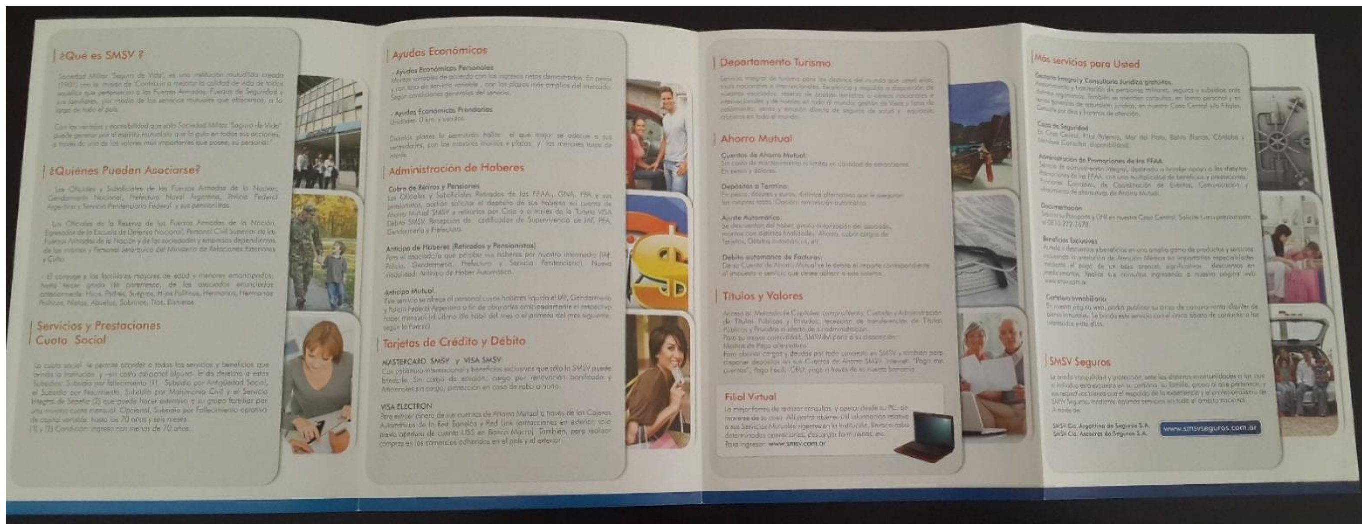
Contratapa carpeta institucional



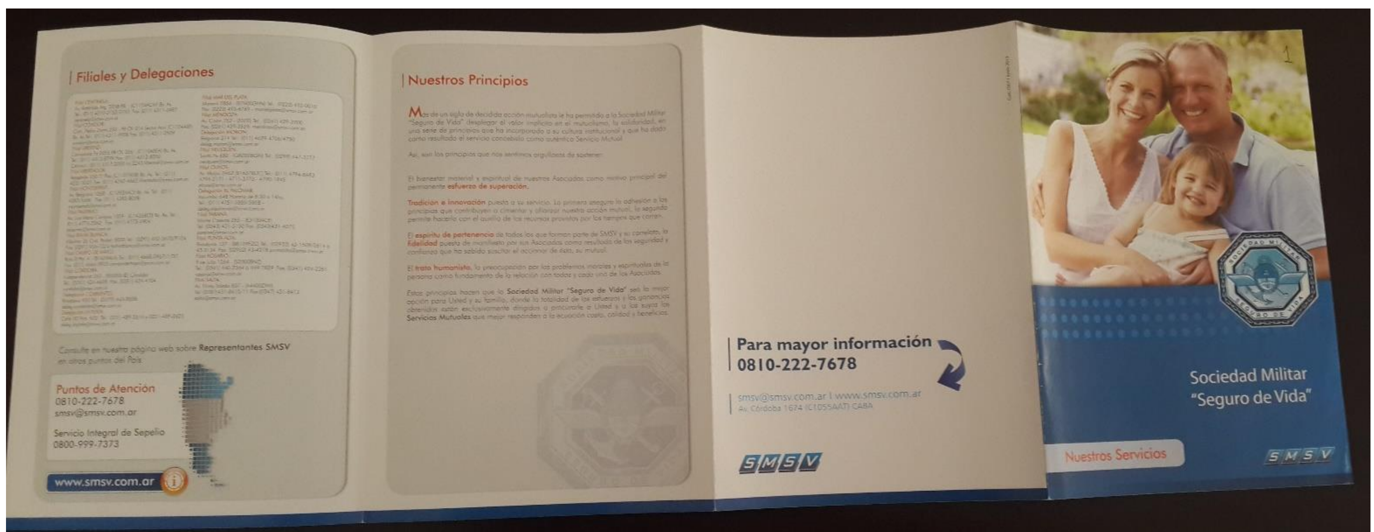
Folletos: *Folleto N°1: tapa*



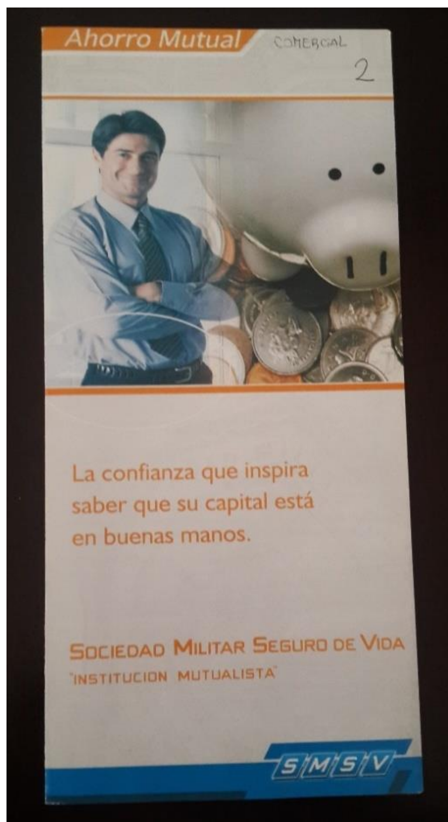
Folleto N°1: contenido



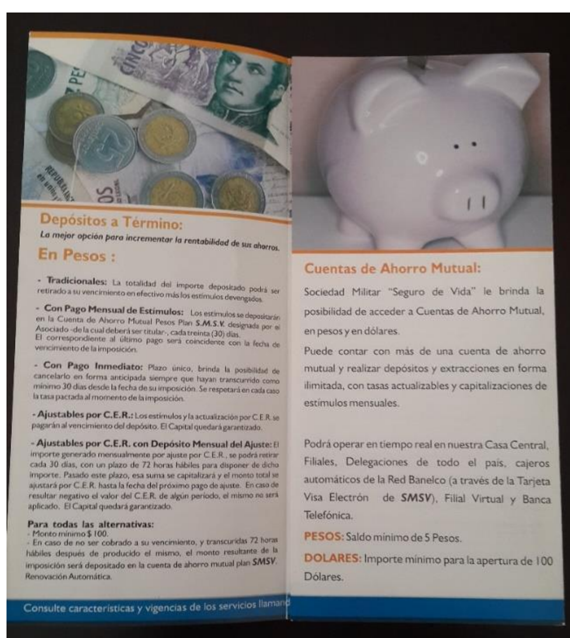
Folleto N°1: contratapa



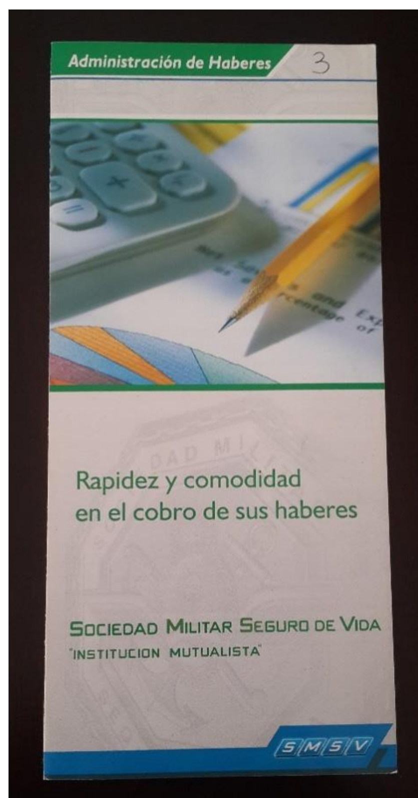
Folleto N°2: Tapa



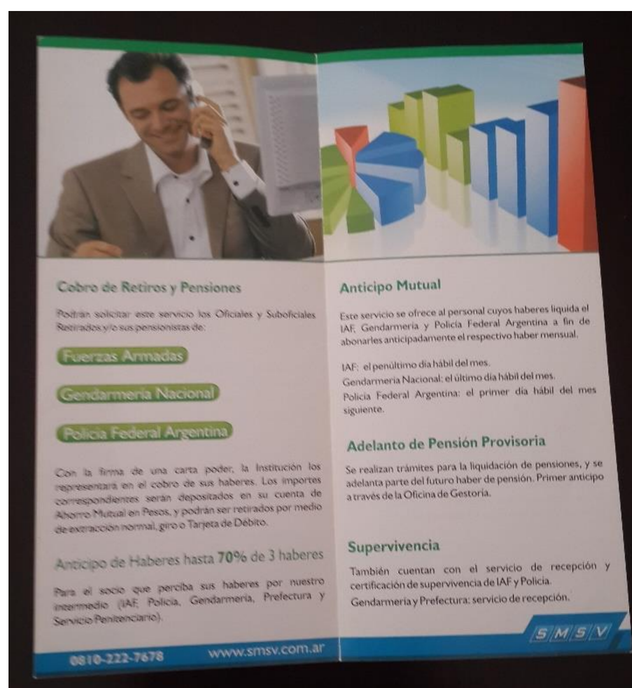
Folleto N°2: contenido



Folleto N°3: tapa



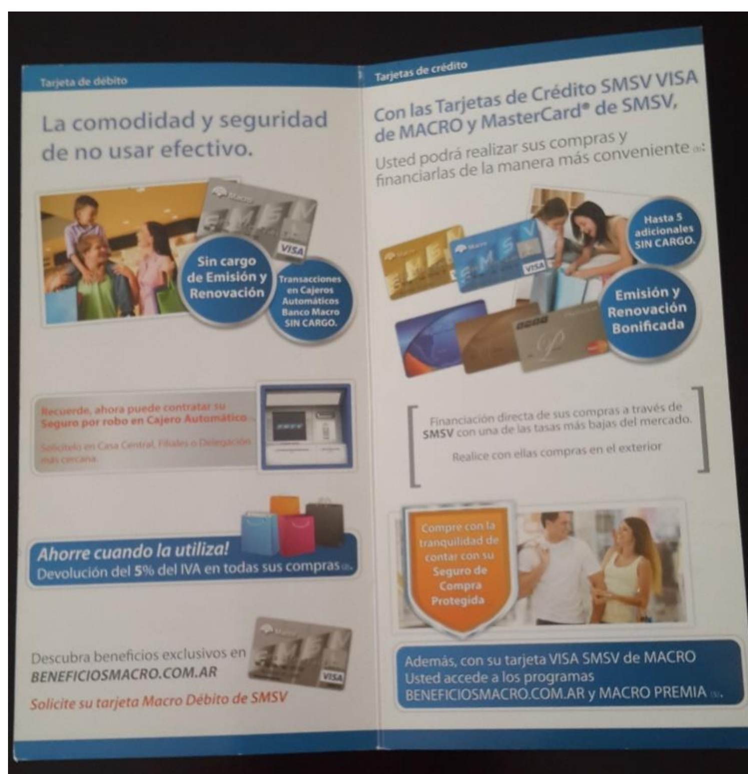
Folleto N°3: contenido



Folleto N°4: tapa



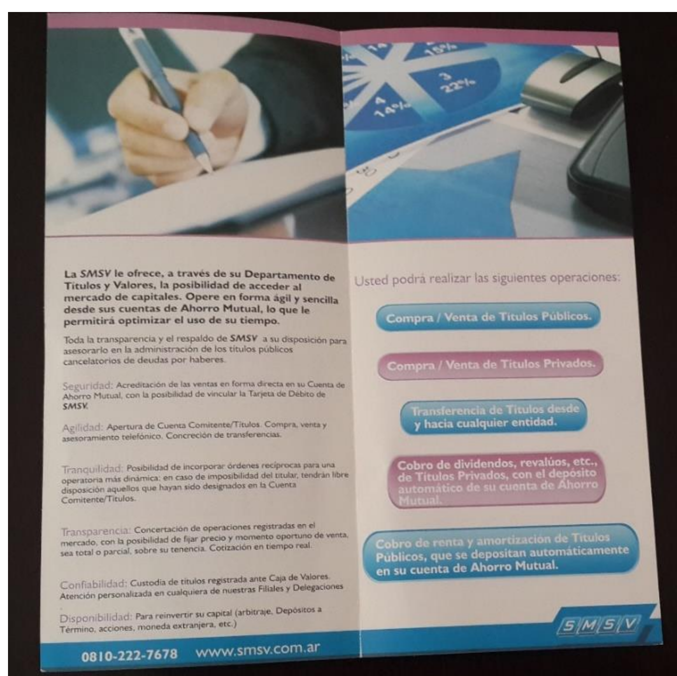
Folleto N°4: contenido



Folleto N°5: tapa



Folleto N°5: contenido



Folleto N° 2, 3, 4, 5: contratapa

Nuestra Casa Central

Av. Córdoba 1674 (C1055AAT) Bs. As. Casilla de Correo 1967
(C1000WAT) C. Central Casilla Postal Oca N°10 - Cerrito 404
(C1010AAJ) Bs. As. Tel.: (011) 4129-4000 -
Fax Central: (011) 4129-4400

Direcciones Filiales y Delegaciones

Bahía Blanca: bahiablanca@smsv.com.ar
Colón 419 (B8000DBH) Bahía Blanca - Buenos Aires
Tel.(0291) 452-5670/9104 - Fax (0291) 455-7324
Campo de Mayo: campodemayo@smsv.com.ar
Ruta 8 Puerta 4 (B1659ALA) Campo de Mayo - Bs.As.
Tel.(011) 4668-0967/1737 - Fax (011) 4666-0925
Centinela: centinela@smsv.com.ar
Av. Antártida Argentina 2258 PB. (C1104ACW) Buenos Aires
Tel.(011) 4310-2752/2753 - Fax (011) 4311-3487
Cóndor: condor@smsv.com.ar
E.M.G.F.A. - Com. P.L. Zanni 250 PB. Of. 014 Sector Azul
(C1104AXF) Buenos Aires - Tel.(011) 4311-9928 - Fax (011) 4311-2509
Córdoba: cordoba@smsv.com.ar
Independencia 263 (X5000UIE) Córdoba
Tel.(0351) 421-5738 / 424-6809 - Fax (0351) 424-4704
Libertad: libertad@smsv.com.ar
E.M.G.A. - Com. Py 2055 PB. Of. 026 (C1104BEA) Buenos Aires
Tel.(011) 4313-8799 - Fax (011) 4312-8200
Libertador: libertador@smsv.com.ar
E.M.G.E. - Azopardo 250 1° Piso (C1107ADB) Buenos Aires
Tel.(011) 4331-5031 - Fax (011) 4342-4662
Mar del Plata: mardelplata@smsv.com.ar
Moreno 2856 (B7600GHN) Mar del Plata - Buenos Aires
Tel.(0223) 492-0010 - Fax (0223) 493-6769
Mendoza: mendoza@smsv.com.ar
Colón 753 (5500) Mendoza - Tel.(0261) 429-3900 - Fax (0261) 429-3559
Montserrat: montserrat@smsv.com.ar
Av. Belgrano 1358 (C1093AAO) Buenos Aires
Tel.4383-5666 - Fax 4383-8038
Neuquén: neuquen@smsv.com.ar
Santa Fe 650 (Q8300BGN) Neuquén
Tel.(0299) 447-3777 - Fax (0299) 447-3544
Palermo: palermo@smsv.com.ar
Av. Luis María Campos 1029 (C1426BOI) Buenos Aires
Tel.(011) 4773-2262 - Fax interno 5015
Paraná: parana@smsv.com.ar
Monte Caseros 255 (E3100ACE) Paraná - Entre Ríos
Tel.(0343) 431-5150 - Fax (0343) 431-4075
Punta Alta: puntaalta@smsv.com.ar
Rivadavia 137 (B8109FZC) Punta Alta - Buenos Aires
Tel.(02932) 42-1509/2614 / 43-3134 - Fax (02932) 43-4278
Rosario: rosario@smsv.com.ar
9 de Julio 1264 (S2000BNZ) Rosario - Santa Fe
Tel.(0341) 440-2364 / 449-7829 - Fax (0341) 424-2281
Salta: salta@smsv.com.ar
Av. Virrey Toledo 837 (A4400DWI) Salta
Tel.(0387) 431-8410/11 - Fax (0387) 431-8412
Delegación Corrientes: deleg.corrientes@smsv.com.ar
Rivadavia 933 - Corrientes - Tel.(03783) 438-838
Delegación El Palomar: deleg.palomar@smsv.com.ar
Itacumbú 648 - Buenos Aires - Tel.(011) 4751-5885 / 58
Delegación La Plata: deleg.laplata@smsv.com.ar
Calle 50 N°620 (B1900ASZ) La Plata - Buenos Aires - Tel.(0221) 489-2616
Delegación Morón: deleg.moron@smsv.com.ar
Belgrano 314 - Buenos Aires - Tel.(011) 4629-4706 / 4780

0810-222-7678 www.smsv.com.ar

Newsletter

Newsletter Julio 2015   *Newsletter Junio 2015*   *Newsletter Junio Día del Padre*

newsletter SMSV

Ya se encuentra disponible nuestra Revista Sociedad en versión digital.

Ayudas Económicas

LA MEJOR PROPUESTA con descuento de haberes

Hasta $250.000.-

Plazo Máximo: 72 meses

TNA: 37%

Ahorro Mutual

Opere desde la comodidad y seguridad de su hogar

Ahora también puede realizar y renovar sus Depósitos a Término a través de nuestra FILIAL VIRTUAL

Títulos y Valores

Opere en el Mercado de Valores

Compra, Venta, Administración y Transferencia

Turismo

Tarjetas

Seguro por Robo en Cajeros Automáticos

Sumas Aseguradas	
Primer Evento	$5.040
Segundo Evento	$2.520
Tercer Evento	$1.260
Accidente	$90.000
Costo Mensual:	$ 10,80

Fundación Cornell

"Educar niños felices"

Programa de Beneficios SMSV

NUEVO BENEFICIO! Hasta 25% de DTO.

Les recordamos que SMSV no tiene gestores para el cobro de ningún tipo de trámite.

newsletter SMSV

Ya se encuentra disponible nuestra Revista Sociedad en versión digital.

Ahorro Mutual

Opere desde la comodidad y seguridad de su hogar

Ahora también puede realizar y renovar sus Depósitos a Término a través de nuestra FILIAL VIRTUAL

Ayudas Económicas

LA MEJOR PROPUESTA con descuento de haberes

Hasta $200.000.-

Plazo Máximo: 72 meses

TNA: 40%

Títulos y Valores

Opere en el Mercado de Valores

Compra, Venta, Administración y Transferencia

Turismo

Tarjetas

Seguro por Robo en Cajeros Automáticos

Fundación Cornell

"Cómo lograr una longevidad saludable"

Programa de Beneficios SMSV

NUEVO BENEFICIO! 15% de DESCUENTO en pago en EFECTIVO

Les recordamos que SMSV no tiene gestores para el cobro de ningún tipo de trámite.

News digital Beneficios SMSV

En el Día del Padre, disfrute las mejores promociones con MasterCard

40% de descuento en almuerzos

25% de descuento + cuotas sin interés

18 CUOTAS SIN INTERÉS

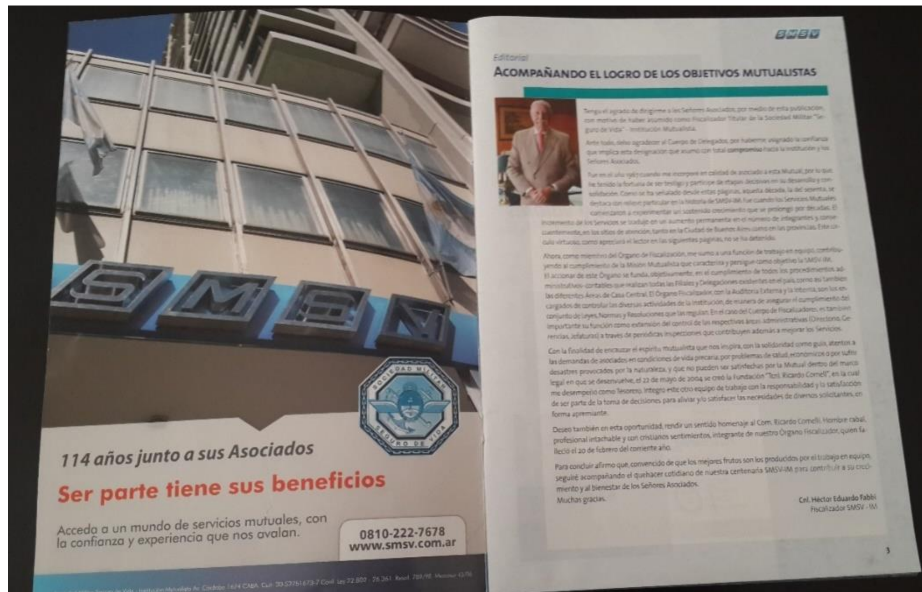
CON TU COMPRA, SE LLEVA UNA BOTELLA DE VINO DE REGALO

Revista Sociedad

Edición Mayo/Junio 2013: tapa



Edición Mayo/Junio 2013: editorial



Editorial

ACOMPAÑANDO EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS MUTUALISTAS

Deseo también en esta oportunidad, rendir un sentido homenaje al Com. Ricardo Cornelli. Hombre cabal, profesional intachable y con cristianos sentimientos, integrante de nuestro Órgano Fiscalizador, quien falleció el 20 de febrero del corriente año.

Para concluir afirmo que, convencido de que los mejores frutos son los producidos por el trabajo en equipo, seguiré acompañando el quehacer cotidiano de nuestra centenaria SMSV-IM para contribuir a su crecimiento y al bienestar de los Señores Asociados.

Muchas gracias.

Cnl. Héctor Eduardo Fabbi
Fiscalizador SMSV - IM

3

Edición Mayo/Junio 2013: contenido



Edición Mayo/Junio 2013: contratapa

ALIADO
Seguro de vida y ahorro

"Los hombres no viven de ilusiones sino de hechos."

General José de San Martín (1778 - 1850)

En SMSV Seguros, hoy pensamos en su futuro.

Cuente con Aliado, un seguro de vida y ahorro diseñado a la medida de la carrera militar.

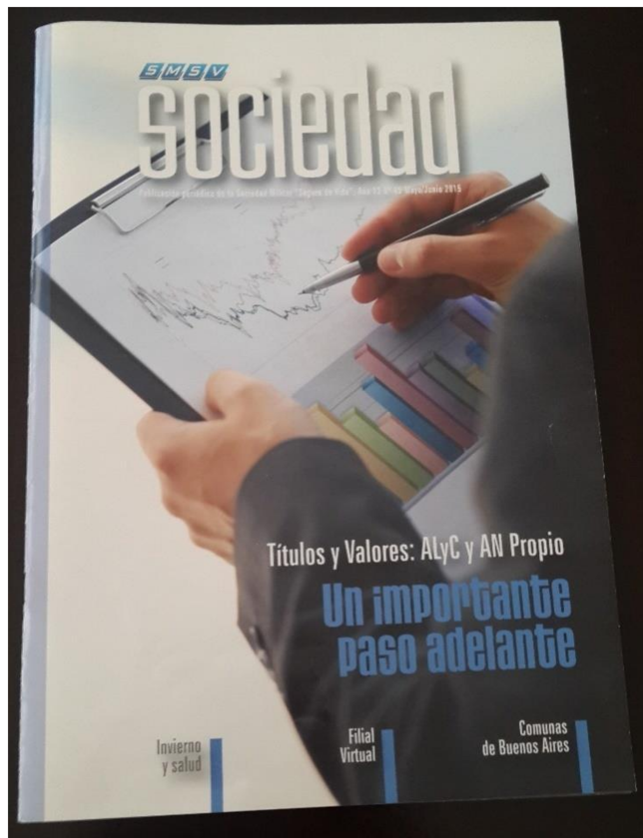
ALIADO protege a su familia y su futuro, a través de una completa cobertura por fallecimiento e invalidez, durante su carrera, mientras acumula sus fondos en una cuenta individual complementando su haber de retiro.

Contáctenos **0810-222-8432**
infoseguros@smsv.com.ar | www.smsvseguros.com.ar

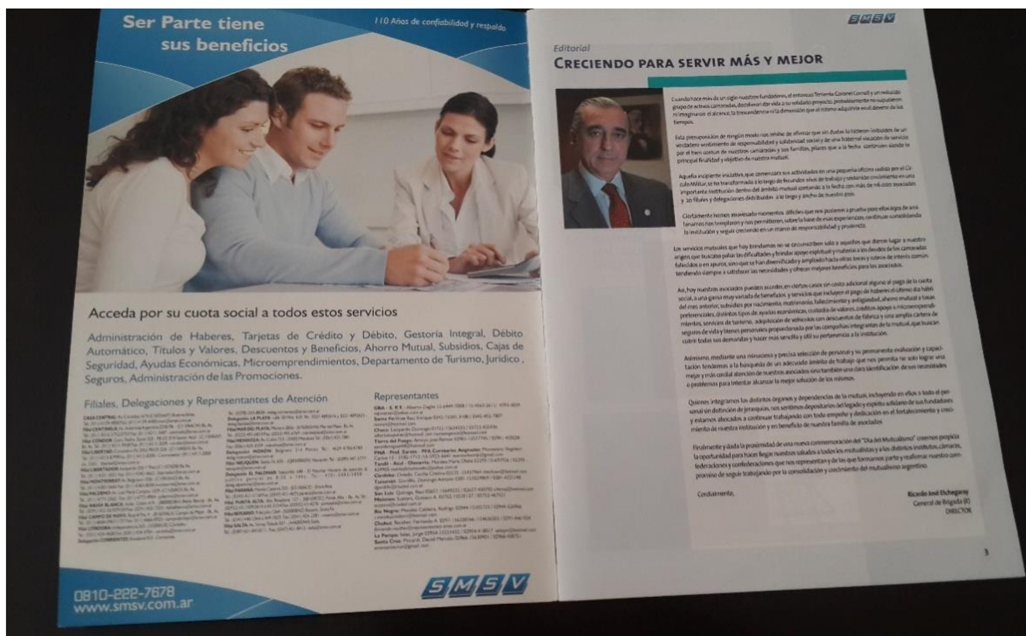
SMSV|Seguros

Los seguros son concertados por SMSV Compañía Argentina de Seguros S.A. El alcance de las coberturas y de cada prestación se detalla en las respectivas condiciones generales de póliza. Las coberturas están sujetas a la previa aceptación de SMSV Compañía Argentina de Seguros S.A. SMSV Compañía Argentina de Seguros S.A. Av. Córdoba 1666 - Piso 5. CUIT 30-70833318-9

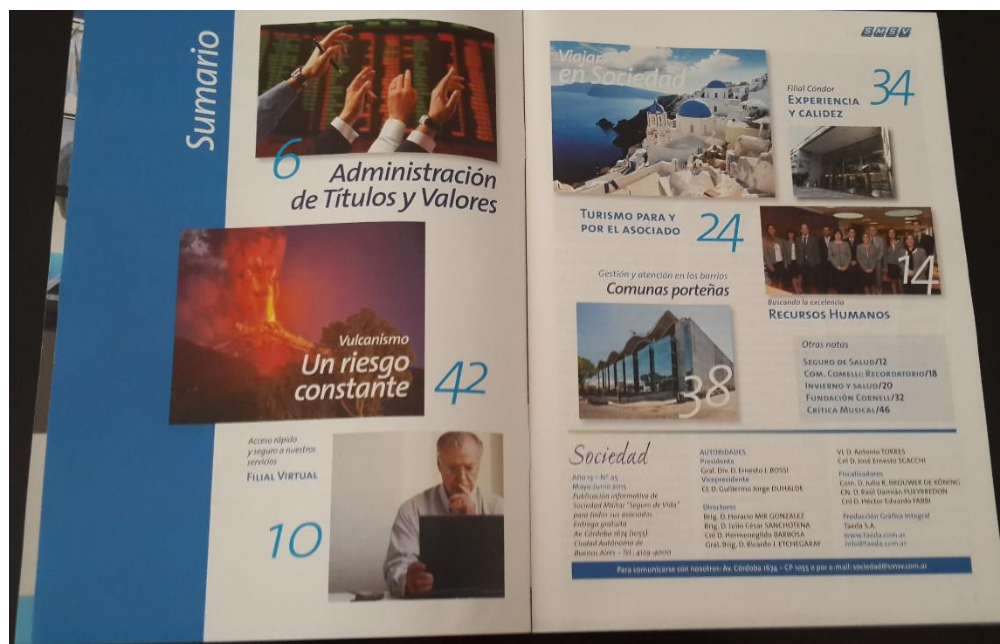
Edición Mayo/Junio 2015: tapa



Edición Mayo/Junio 2015: editorial



Edición Mayo/Junio 2015: contenido



Edición Mayo/Junio 2015: contratapa



V. Resultado de los cuestionarios de afiliados

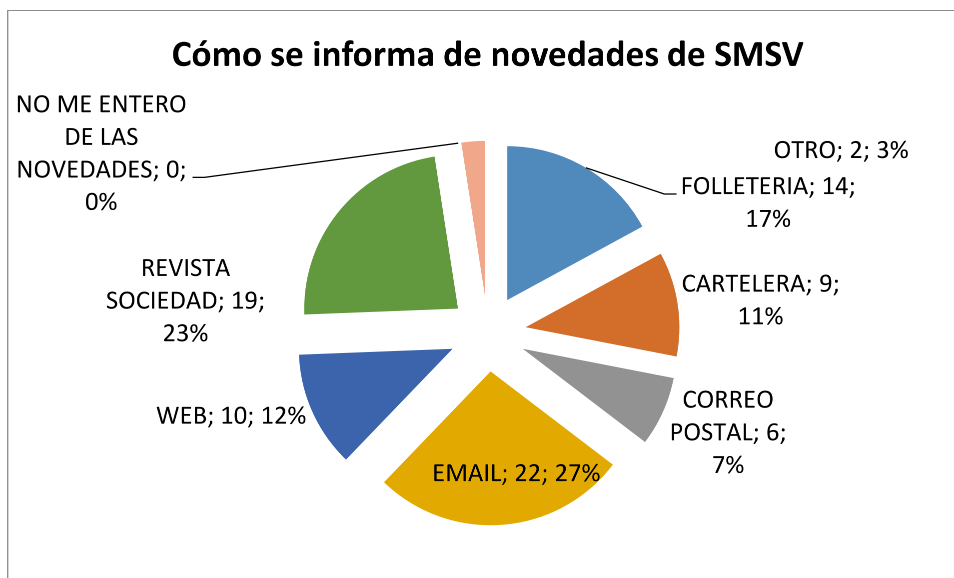
RESULTADOS CUESTIONARIOS		
PREGUNTA	OPCIONES	SELECCIÓN
1)TIEMPO QUE ES AFILIADO	DE TODA LA VIDA	9
	MAS DE 10 AÑOS	24
	MENOS DE 10 AÑOS	14
	RECIENTEMENTE SOY SOCIO/A	3
2)DISTINCION DE SMSV DE OTRAS MUTUALES	ES LA MEJOR EN EL RUBRO	23
	NO HAY DIFERENCIA CON OTRAS MUTUALES	3
	HAY MEJORES EN EL RUBRO	0
	NO CONOZCO OTRAS MUTUALES	21
	NS/NC	3
3) COMO SE INF DE NOVEDADES DE SMSV	FOLLETERIA	14
	CARTELERA	9
	CORREO POSTAL	6
	EMAIL	22
	WEB	10
	REVISTA SOCIEDAD	19
	NO ME ENTERO DE LAS NOVEDADES	0
	OTRO	2
4)FRECUENCIA QUE SE ENTERA DE NOVEDADES	1 VEZ X SEMANA	8
	1 VEZ X MES	28
	ME ENTERO POCO	14
	NUNCA ME ENTERO	0
	NS/NC	0
5) MEDIO QUE LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN	EMAIL	28
	WEB	13
	TELEFONO	2
	CORREO POSTAL	7
	CARTELERIA	2
	REDES SOCIALES	9
	FOLLETOS	9
	NINGUN MEDIO	0
	NS/NC	2
6) MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE CONSUME	RADIO	14
	TV	32
	REDES SOCIALES	30
	WEB	26
	DIARIOS	10
	REVISTAS	4
	OTROS	0
7)INFORMACION QUE RECIBE DE SMSV	INSTITUCIONAL	26
	PERSONAL	10
	ADMINISTRATIVA	4
	SERVICIOS Y PRODUCTOS	42
	NO RECIBO INF	2
8)INFORMACIÓN QUE LE GUSTARÍA RECIBIR	INSTITUCIONAL	21
	PERSONAL	14
	ADMINISTRATIVA	9
	SERVICIOS Y PRODUCTOS	28
	NO ME GUSTARIA RECIBIR INF	0

9)TONO DE MENSAJES DE SMSV	AUTORITARIO	0
	INDIFERENTE	0
	AMIGABLE	26
	INFORMAL	0
	FORMAL	26
	PERSONALIZADO	14
	NINGUNO IDENTIFICADO	4
10) TONO DE MENSAJES QUE LE GUSTARÍA RECIBIR	AUTORITARIO	0
	INDIFERENTE	0
	AMIGABLE	22
	INFORMAL	5
	FORMAL	9
	PERSONALIZADO	38
	NINGUNO IDENTIFICADO	0
11)POR QUE SE VINCULA A SMSV	VARIEDAD DE SERVICIOS	20
	RELACION BUENA CON LA MUTUAL Y CONTACTO	5
	CONOCIDOS EN LA MUTUAL	10
	TRADICION FAMILIAR	15
	NO FUE ELECCION PERSONAL	5
12)INICIO DE COMUNICACIÓN EN EL VINCULO CON SMSV	EL AFILIADO	20
	LA MUTUAL	11
	NS/NC	0
13)DESCRIPCION DEL VINCULO CON SMSV	MUY SATISFACTORIO	11
	SATISFACTORIO	20
	POCO SATISFACTORIO	0
	NADA SATISFACTORIO	0
	NS/NC	0
14)DESEOS DE MEJORAS EN SMSV	ATENCIÓN AL AFILIADO	5
	COMUNICACIÓN CON EL AFILIADO	25
	SERVICIOS	12
	NO TIENEN QUE HACER MEJORAS	12
	NS/NC	0
15) CONOCIMIENTO SOBRE SMSV	MUCHO	16
	SUFICIENTE	28
	POCO	6
	NO CONOZCO A SMSV	
	NS/NC	
16) PREFERENCIAS	MUTUAL VANGUARDISTA	21
	MUTUAL CONSERVADORA Y TRADICIONALISTA	27
	NS/NC	2
17) CREENCIAS SOBRE LA COMUNICACIÓN DE SMSV	DEBERIA ENVIAR MAS INF A AFILIADOS	27
	ESTA BIEN LA INF QUE ENVIAN	23
	DEBERIAN EVITAR EL CONSTANTEMENTE ENVIO DE INF	0
	NS/NC	0

18) ATENCIÓN AL AFILIADO	EXCELENTE	14
	MUY BUENO	32
	REGULAR	4
	MALO	0
	NS/NC	0
19) CALIFICACION DEL DESEMPEÑO DE SMSV	PRODUCTIVA, EFICIENTE, FACILITADORA	46
	POCO PRODUCTIVA, POCO EFICIENTE Y NO FACILITADORA	0
	NADA PRODUCTIVA, MUY BUROCRÁTICA, E INEFICIENTE	0
	NS/NC	4
20) CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SMSV	EXCELENTE	6
	MUY BUENO	44
	REGULAR	0
	MALO	0
	NS/NC	0
21) CALIFICACIÓN SI ES UNA BUENA INVERSION COLOCAR AHORROS EN SMSV	MUY CONVENIENTE	40
	IGUAL A OTRAS MUTUALES	2
	MALA INVERSION	0
	NS/NC	8
22)CONSIDERACIONES SOBRE SMSV	MUY CONFIABLE Y SEGURA	26
	CONFIABLE Y SEGURA	24
	POCO CONFIABLE E INSEGURA	0
	NO CONFIABLE Y MUY INSEGURA	0
	NS/NC	0
23)RECOMENDACIONES A SMSV	SI LA RECOMENDARÍA	50
	NO ESTOY CONVENCIDA DE RECOMENDARLA	0
	NO LA RECOMENDARÍA	0
	NS/NC	0
24)NIVEL DE SERIEDAD DE SMSV	EXCELENTE	23
	MUY BUENO	23
	REGULAR	4
	MALO	0
	NS/NC	0
25)CARACTERIZACIÓN SOBRE SMSV	SOLIDARIA	14
	HISTORIA Y TRAYECTORIA	30
	NO PRESTAN AYUDA AL AFILIADO	0
	NO ENTIENDEN NECESIDADES DEL AFILIADO	3
	NS/NC	3

VII. Procesamiento de información de cuestionarios

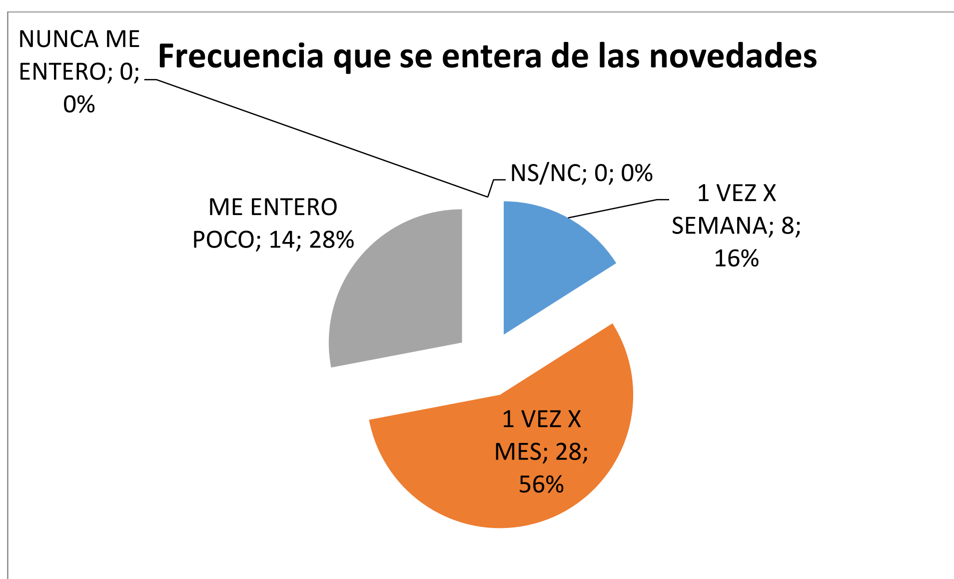
Acción comunicativa y la conducta corporativa



Categoría	Respuesta
FOLLETERIA	14
CARTELERA	9
CORREO POSTAL	6
EMAIL	22
WEB	10
REVISTA SOCIEDAD	19
NO ME ENTERO DE LAS NOVEDADES	0
OTRO	2

- No se observa una herramienta o canal predominante a través del cual los afiliados reciben información.
- Los 50 encuestados manifestaron enterarse de las novedades a través de por lo menos un medio.
- El email, es el medio por el cual la mayor cantidad de afiliados se informa (27%), seguido por la revista sociedad con un 23%.

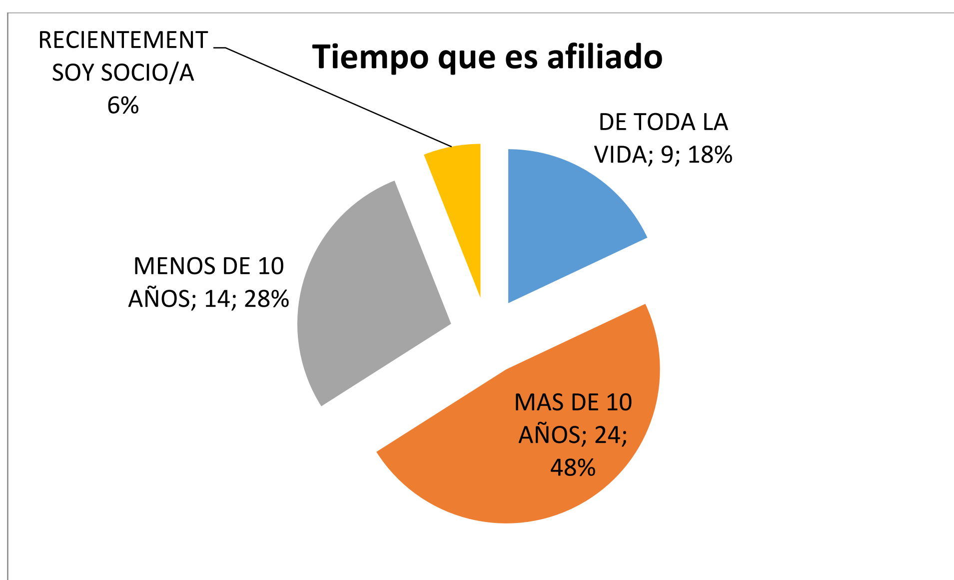
- El correo postal fue el menos elegido a la hora de identificar los afiliados a través de qué medio se informa de las novedades.



Categoría	Respuesta
1 VEZ X SEMANA	8
1 VEZ X MES	28
ME ENTERO POCO	14
NUNCA ME ENTERO	0
NS/NC	0

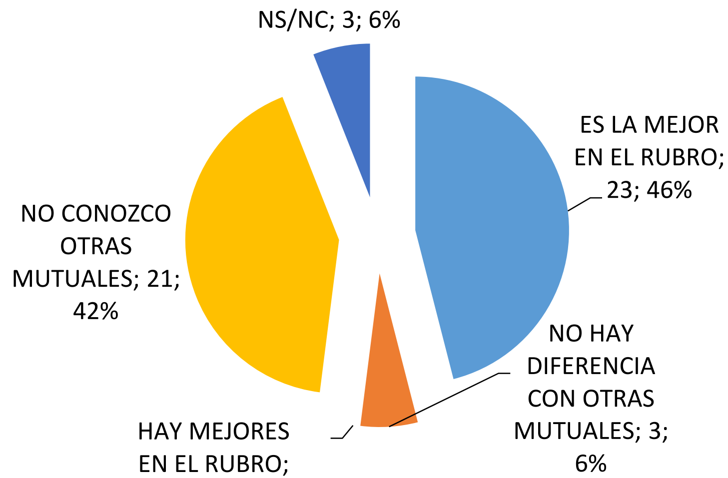
- El 56% de los afiliados expreso recibir información una vez al mes por parte de la mutual, siendo la frecuencia más elegida por los afiliados.
- El 28% se entera poco de las novedades.
- El 72% se entera de las novedades al menos una vez por semana o una vez por mes. La tendencia es que la mayoría de los afiliados se enteran de novedades de SMSV.

Consideraciones generales



Categoría	Respuesta
DE TODA LA VIDA	9
MAS DE 10 AÑOS	24
MENOS DE 10 AÑOS	14
RECIENTEMENTE SOY SOCIO/A	3

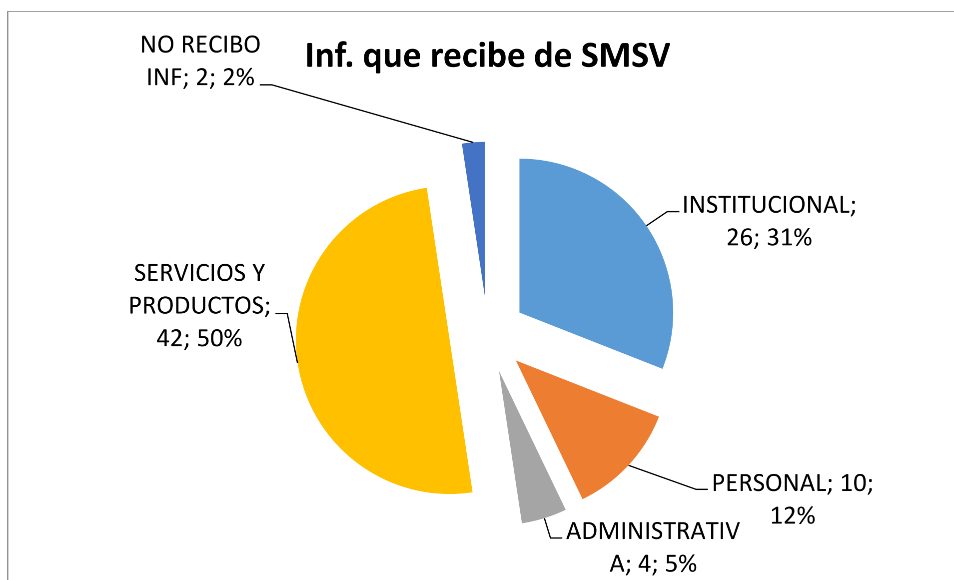
- El 48% de los afiliados, casi la mitad de los afiliados a SMSV, tienen más de 10 años siendo socios, siendo la opción predominante en las encuestas realizadas.
- Mientras que el 28% hace menos de 10 años son socios.
- El 18%manifestó ser socios de toda la vida, solo el 6% de los encuestados es recientemente socio.



Categoría	Respuesta
ES LA MEJOR EN EL RUBRO	23
NO HAY DIFERENCIA CON OTRAS	3
HAY MEJORES EN EL RUBRO	0
NO CONOZCO OTRAS MUTUALES	21
NS/NC	3

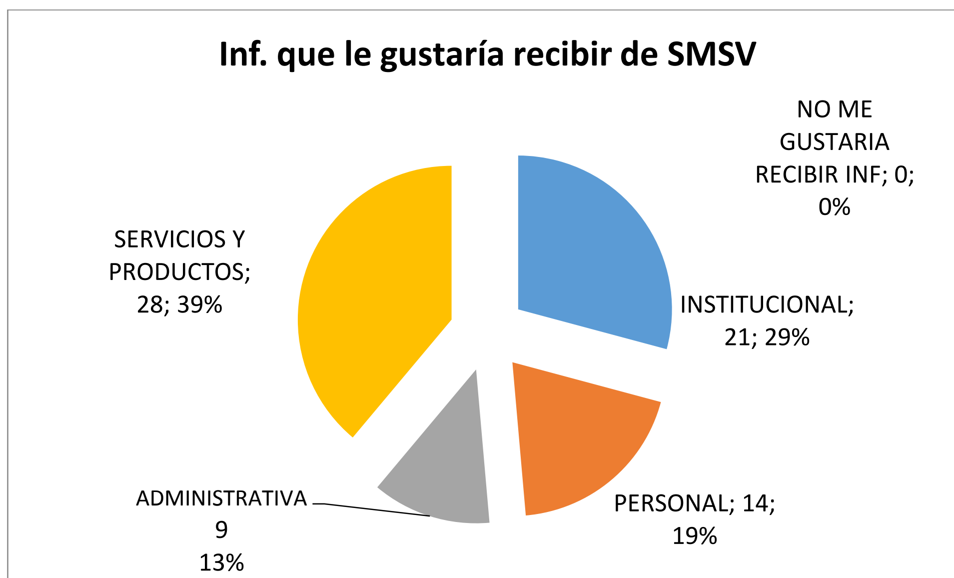
- La tendencia en las respuestas de los afiliados fueron dos: el 46% eligió a SMSV como la mejor en el rubro y el 42% directamente no conoce a otras mutuales.
- Ningún afiliado indicó que hay una mejor mutual en el rubro.

Estructura de mensajes



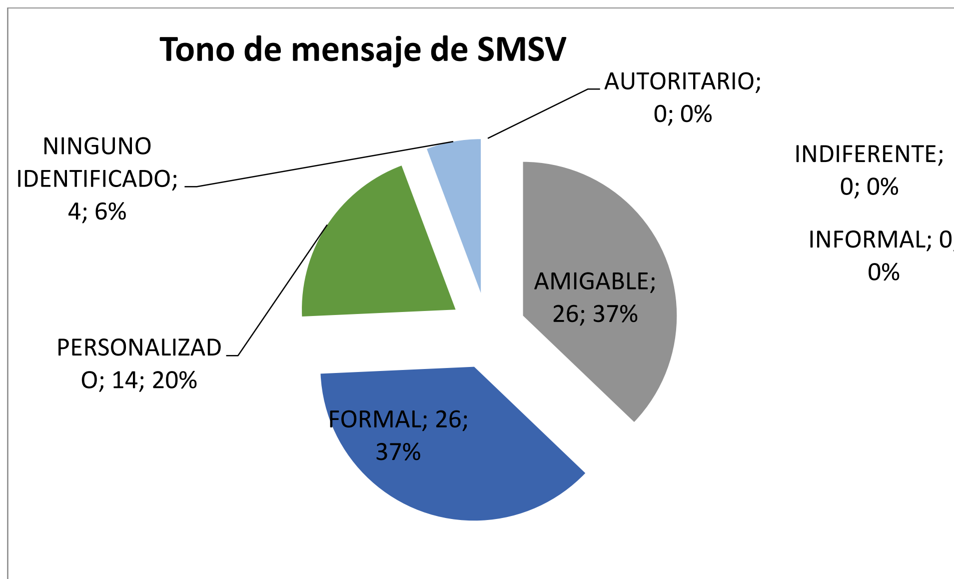
Categoría	Respuesta
INSTITUCIONAL	26
PERSONAL	10
ADMINISTRATIVA	4
SERVICIOS Y PRODUCTOS	42
NO RECIBO INF	2

- 42 personas de las 50 encuestadas, representa al 50%, afirmaron recibir información de servicios y productos. Seguida la tendencia por recibir información institucional.
- Pocas respuestas, solo dos, indicaron que no reciben información de SMSV, y 4 información administrativa.



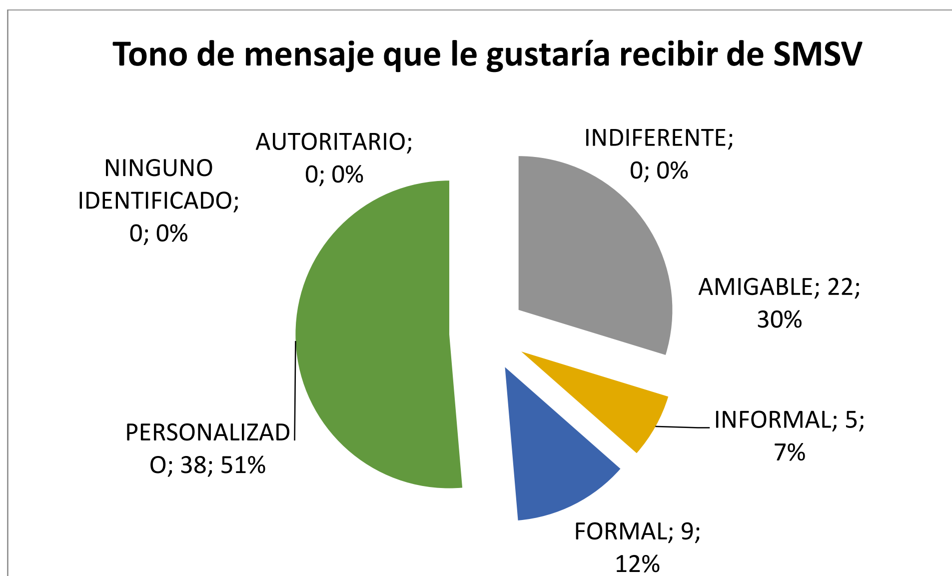
Categoría	Respuesta
INSTITUCIONAL	21
PERSONAL	14
ADMINISTRATIVA	9
SERVICIOS Y PRODUCTOS	28
NO ME GUSTARIA RECIBIR INF	0

- El 39% le gustaría recibir información sobre servicios y productos, hay un punto de encuentro entre lo que la mayoría de los afiliados recibe (cuadro anterior), y lo que les gustaría recibir.
- Lo mismo ocurre en los deseos de recibir información institucional, en el cuadro anterior vemos que en la tendencia en la segunda opción más elegida por los afiliados.
- No hay afiliados que manifiesten no querer recibir información.



Categoría	Respuesta
AUTORITARIO	0
INDIFERENTE	0
AMIGABLE	26
INFORMAL	0
FORMAL	26
PERSONALIZADO	14
NINGUNO IDENTIFICADO	4

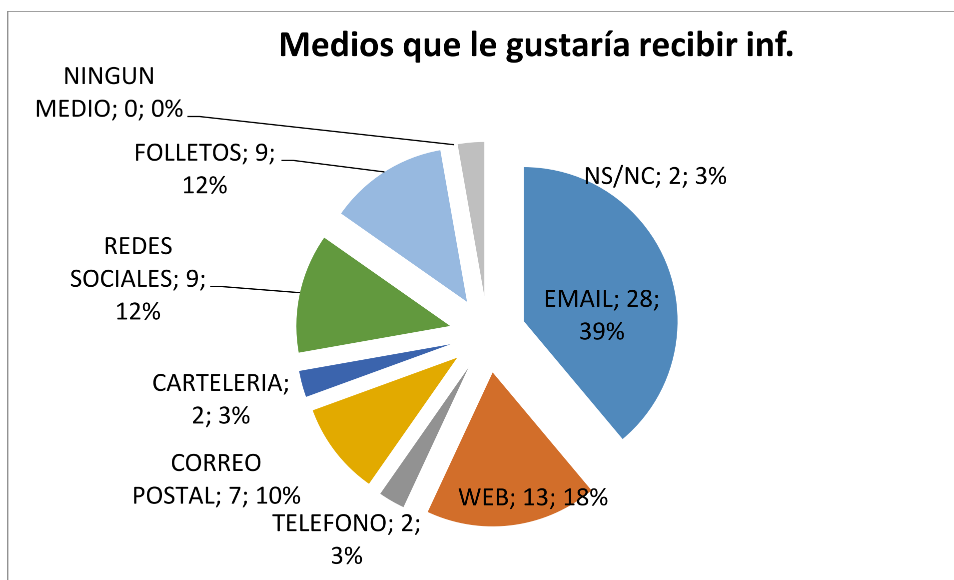
- Observamos una congruencia en el tono del mensaje que los afiliados identifican de SMSV, tanto en el tono formal como amigable hubo un 37% de afiliados que lo validaron.
- El 20% de los afiliados identifica un tono personalizado.
- Ningún afiliado identifica tono autoritario, indiferente ni informal.



Categoría	Respuesta
AUTORITARIO	0
INDIFERENTE	0
AMIGABLE	22
INFORMAL	5
FORMAL	9
PERSONALIZADO	38
NINGUNO IDENTIFICADO	0

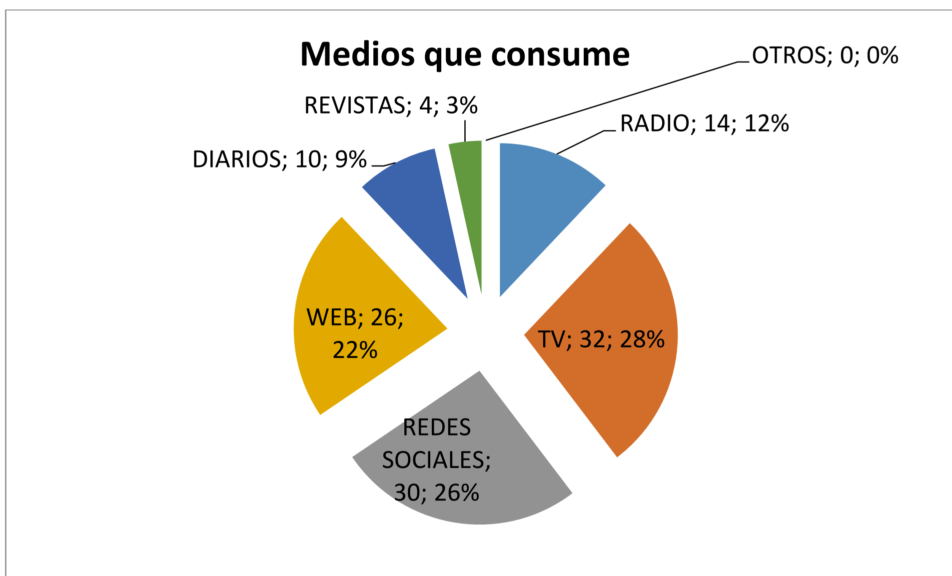
- Se observa que más de la mitad, (51%) de los encuestados, le gustaría recibir un tono del mensaje personalizado, es el porcentaje más alto en el gusto de los afiliados. Sin embargo, a la hora de identificar el tono del mensaje el 20% percibe que el tono es personalizado.
- Encontramos que el 30% le gustaría recibir un mensaje amigable, dato que se valida con la percepción del 35% de encuestados, quienes afirman identificar el tono amigable en los mensajes.

Hábitos de consumo de medios



Categoría	Respuesta
EMAIL	28
WEB	13
TELEFONO	2
CORREO POSTAL	7
CARTELERIA	2
REDES SOCIALES	9
FOLLETOS	9
NINGUN MEDIO	0
NS/NC	2

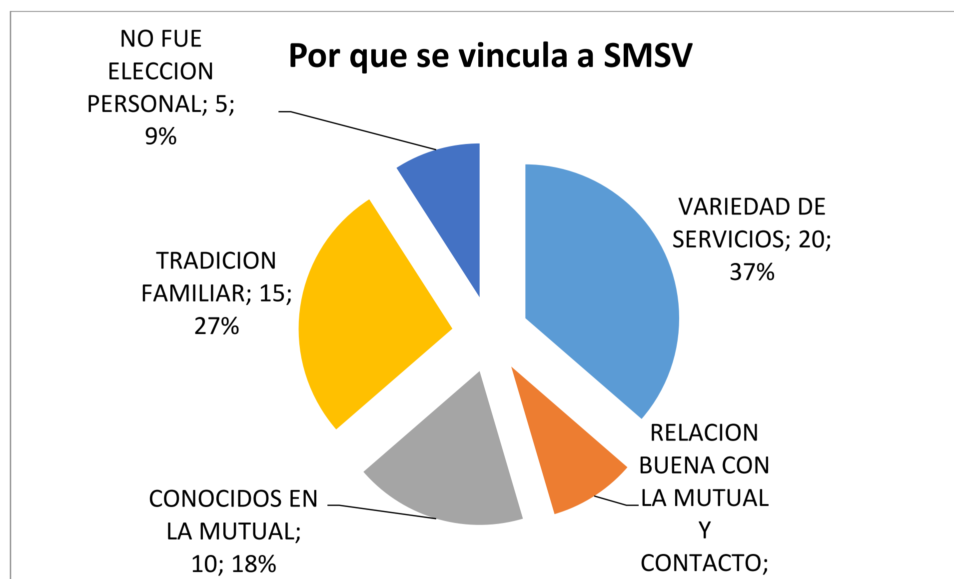
- El medio elegido por los afiliados para recibir información es el digital, los porcentajes más altos se dieron en el email 39%, segundo la web 18%, luego le sigue con un 12% redes sociales y folletos gráficos.
- A través del teléfono y cartelería son los medios que los afiliados menos les gustaría informarse, el porcentaje es del 3%.



Categoría	Respuesta
RADIO	14
TV	32
REDES SOCIALES	30
WEB	26
DIARIOS	10
REVISTAS	4
OTROS	0

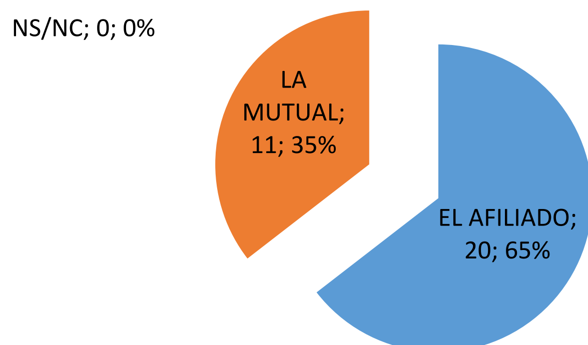
- El medio de comunicación que más consumen los afiliados es la tv, 32%, muy cerca se encuentran las redes sociales, 26%, y la web con un 22%.
- El medio menos consumido es la revista con un 4% en la elección de los afiliados.

Vínculo



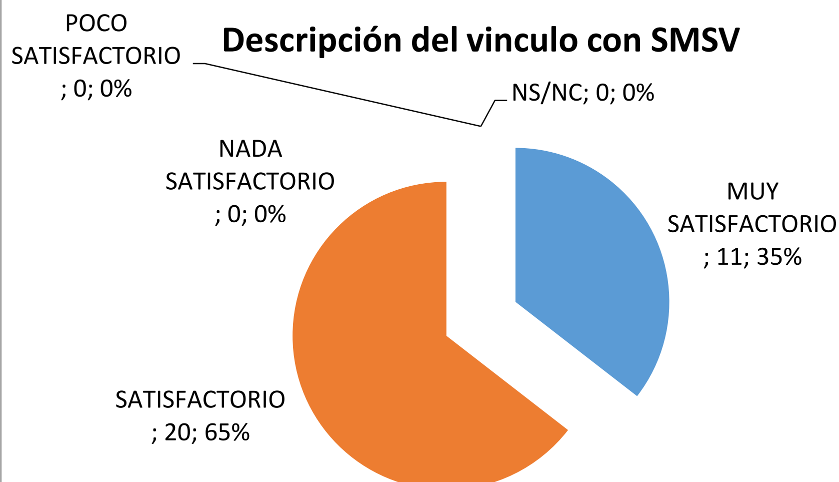
Categoría	Respuesta
VARIEDAD DE SERVICIOS	20
RELACION BUENA CON LA MUTUAL Y CONTACTO	5
CONOCIDOS EN LA MUTUAL	10
TRADICION FAMILIAR	15
NO FUE ELECCION PERSONAL	5

- El 37% de los afiliados afirma que la razón por la cual se vincula a la mutual es por su variedad de servicios, mientras que le sigue a esta elección la tradición familiar con un 27%.
- El 91% se vinculó por una elección personal, mientras que el 9% no fue una elección personal.



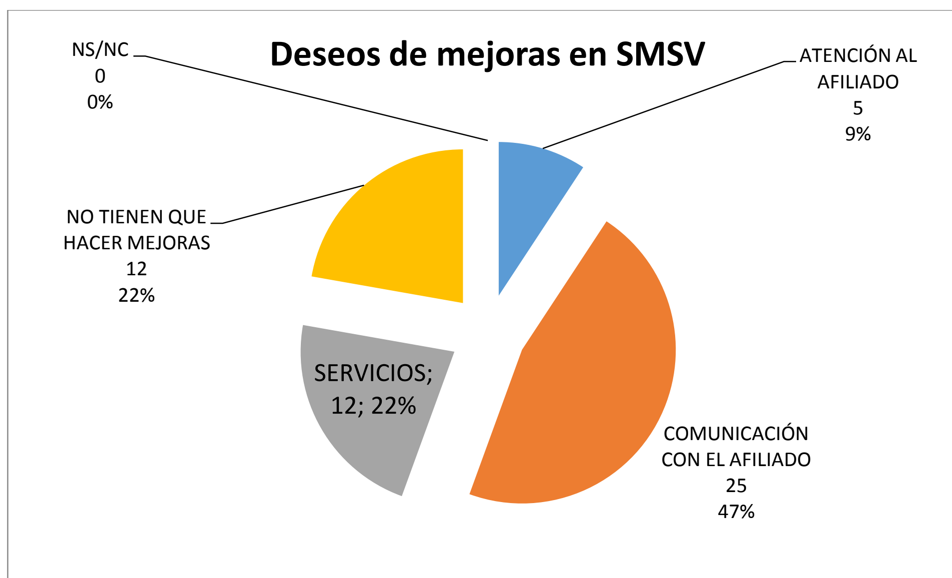
Categoría	Respuesta
EL AFILIADO	20
LA MUTUAL	11
NS/NC	0

- El 65% de los encuestados coincidió en que el afiliado es quien inicia el vínculo con la mutual, mientras que el 35% afirma que la mutual inicia el vínculo.
- Hay claridad al preguntar este concepto, ya que ningún afiliado contestó NS/NC.



Categoría	Respuesta
MUY SATISFACTORIO	11
SATISFACTORIO	20
POCO SATISFACTORIO	0
NADA SATISFACTORIO	0
NS/NC	0

- A la hora de describir el vínculo con SMSV, el 100% lo definió positivo, 65% satisfactorio y el 35% muy satisfactorio.
- No hay manifestaciones de estar insatisfactorios con el vínculo de la mutual.

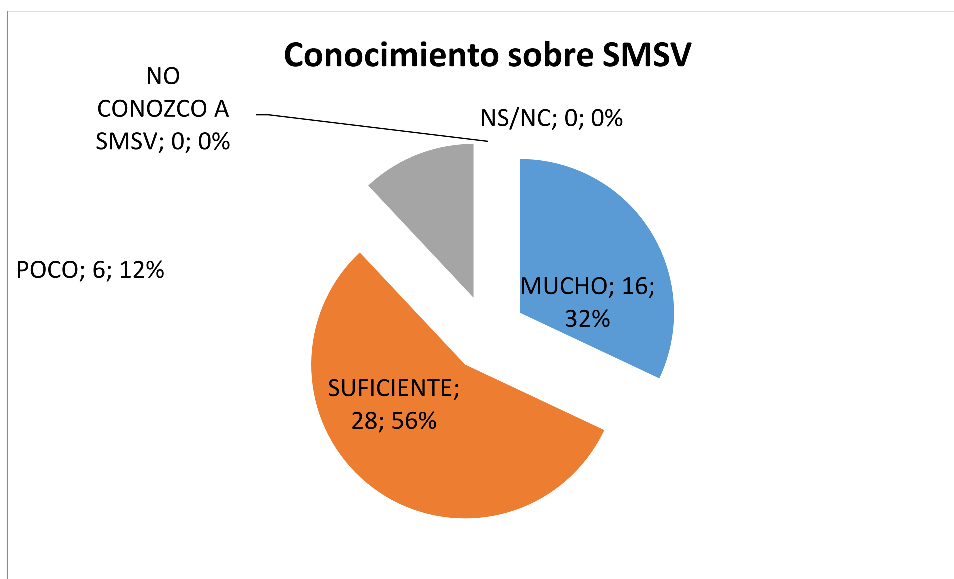


Categoría	Respuesta
ATENCIÓN AL AFILIADO	5
COMUNICACIÓN CON EL AFILIADO	25
SERVICIOS	12
NO TIENEN QUE HACER MEJORAS	12
NS/NC	0

- Encontramos que el 47% de los afiliados observa que se deberían realizar mejoras en la comunicación con el afiliado.
- En los servicios un 22%, mientras que se mantiene el mismo porcentaje en lso afiliados que opinan que no tienen que hacer mejoras.

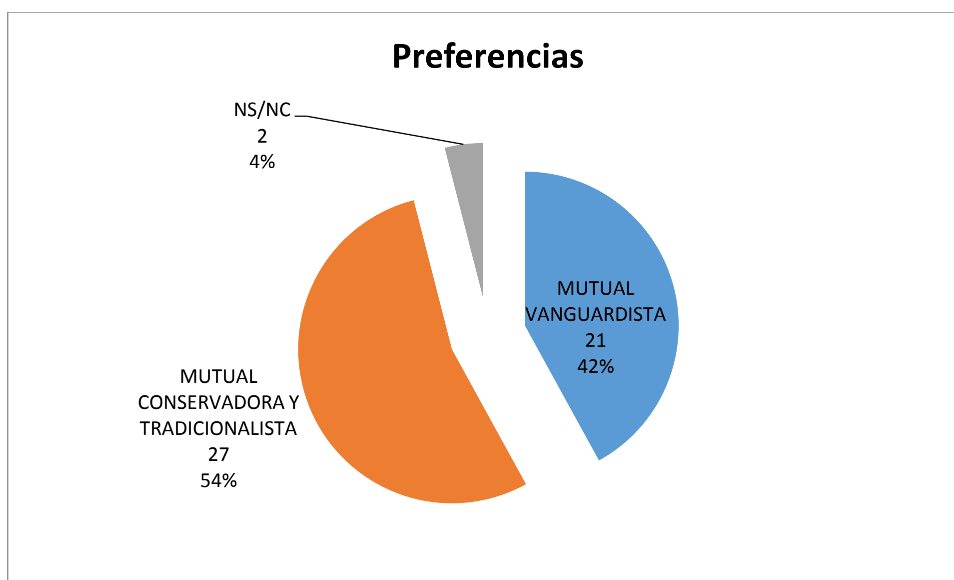
- En una menor cantidad de porcentaje, 9%, manifiestan deseos de mejora en la atención al afiliado.

Percepción de los afiliados sobre el servicio



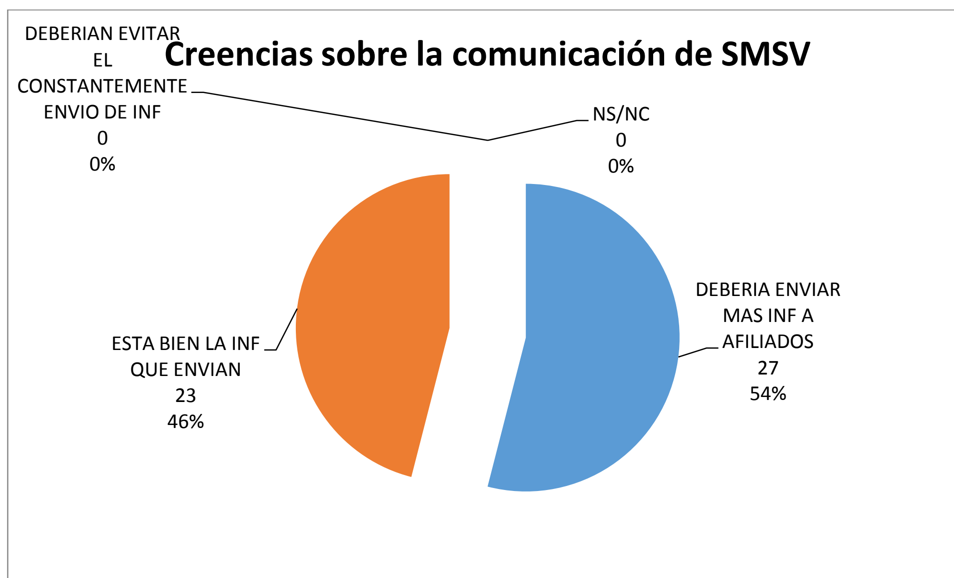
Categoría	Respuesta
MUCHO	16
SUFICIENTE	28
POCO	6
NO CONOZCO A SMSV	0
NS/NC	0

- EL 88% de los afiliados afirmaron conocer a SMSV, 56% dijo tener conocimientos suficiente, mientras que el 32% mucho conocimiento.
- El 12%, la minoría, tiene pocos conocimientos sobre SMSV.



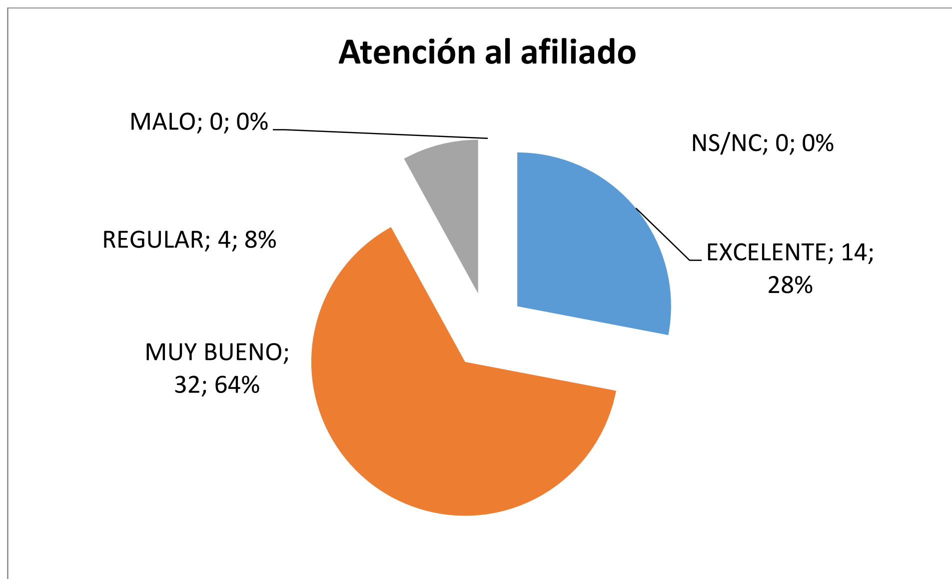
Categoría	Respuesta
MUTUAL VANGUARDISTA	21
MUTUAL CONSERVADORA Y TRADICIONALISTA	27
NS/NC	2

- Se observa que las preferencias tuvieron una división parcial en la opinión de los afiliados, el 54% predominante, optó por elegir una mutual conservadora y tradicionalista, mientras que el 42% una mutual vanguardistas.
- Los datos indican que solo el 4% no sabe sus preferencias.



Categoría	Respuesta
DEBERIA ENVIAR MAS INF A AFILIADOS	27
ESTA BIEN LA INF QUE ENVIAN	23
DEBERIAN EVITAR EL CONSTANTEMENTE ENVIO DE INF	0
NS/NC	0

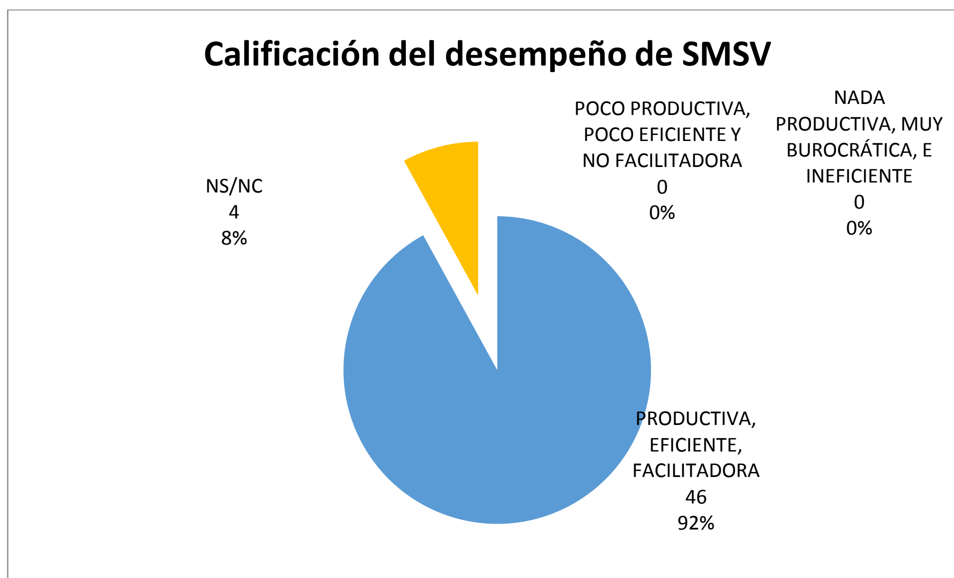
- Ningún afiliado considera que debería la mutual evitar enviar constantemente información
- Más de la mitad, 54%, de los afiliados cree que se debería enviar más información, mientras que el 46% afirmó que está bien la información que envían.



Categoría	Respuesta
EXCELENTE	14
MUY BUENO	32
REGULAR	4
MALO	0
NS/NC	0

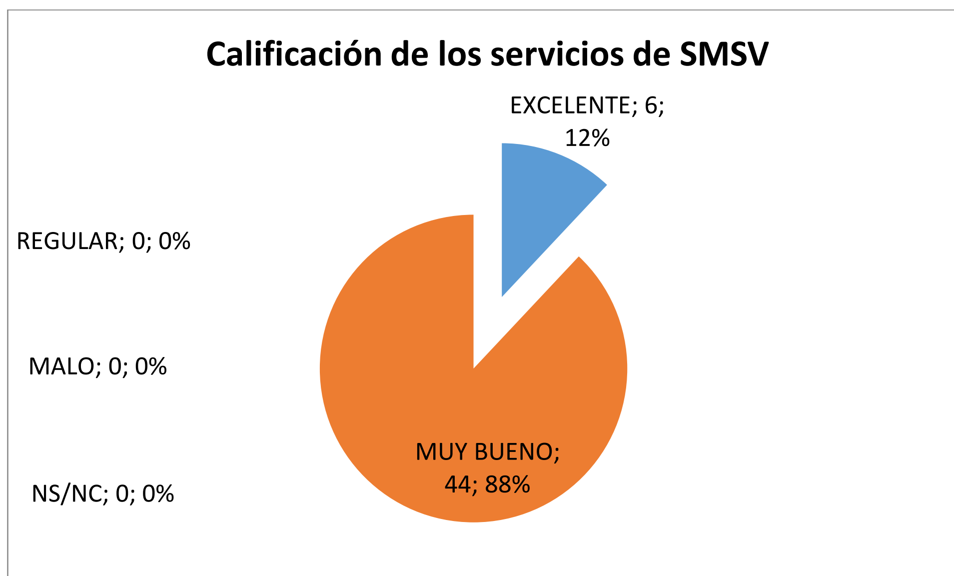
- Se observa que hay una opinión favorable por parte de los afiliados en cuanto a la atención, el 92% considera positiva la atención. El 28% afirmó que es excelente, mientras que el 64% muy bueno.
- El 8% cree que es regular.

Proceso de formación de la imagen



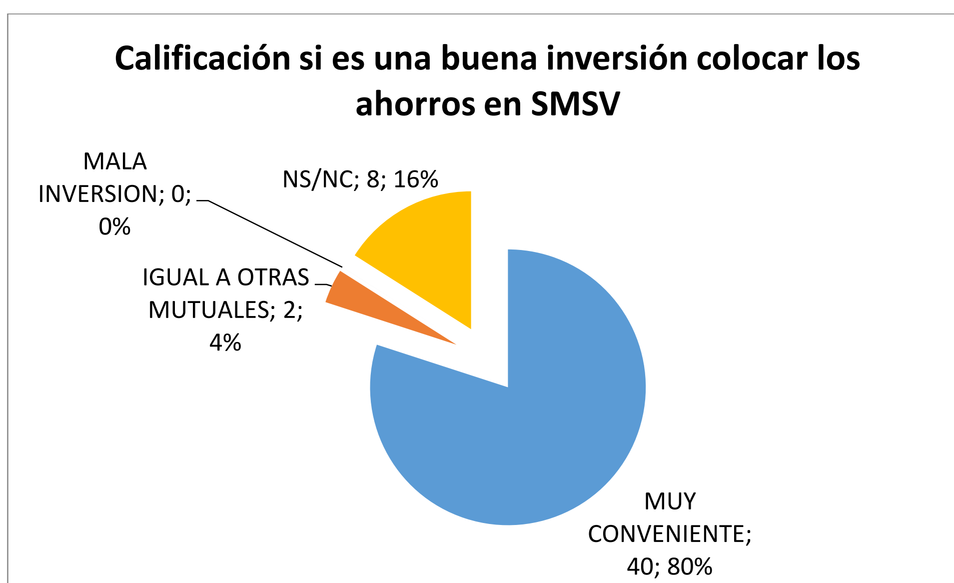
Categoría	Respuesta
PRODUCTIVA, EFICIENTE, FACILITADORA	46
POCO PRODUCTIVA, POCO EFICIENTE Y NO FACILITADORA	0
NADA PRODUCTIVA, MUY BUROCRÁTICA, E INEFICIENTE	0
NS/NC	4

- Hay una clara tendencia por calificar el desempeño de SMSV como productiva, eficiente y facilitadora, el 92% de los encuestados estuvo de acuerdo en esta afirmación.
- El 8% no lo sabe.



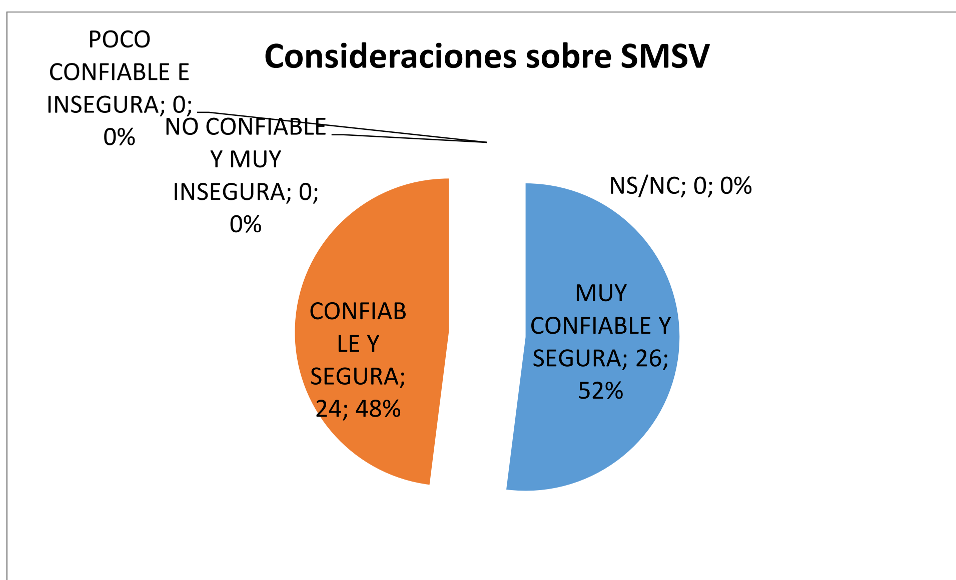
Categoría	Respuesta
EXCELENTE	6
MUY BUENO	44
REGULAR	0
MALO	0
NS/NC	0

- Es positiva la opinión de los afiliados al calificar los servicios de la mutual, el 100% contestó favorablemente, el 88% la calificó muy bueno, y el 12% excelente.
- Ningún afiliado califica como malo o regulares los servicios.



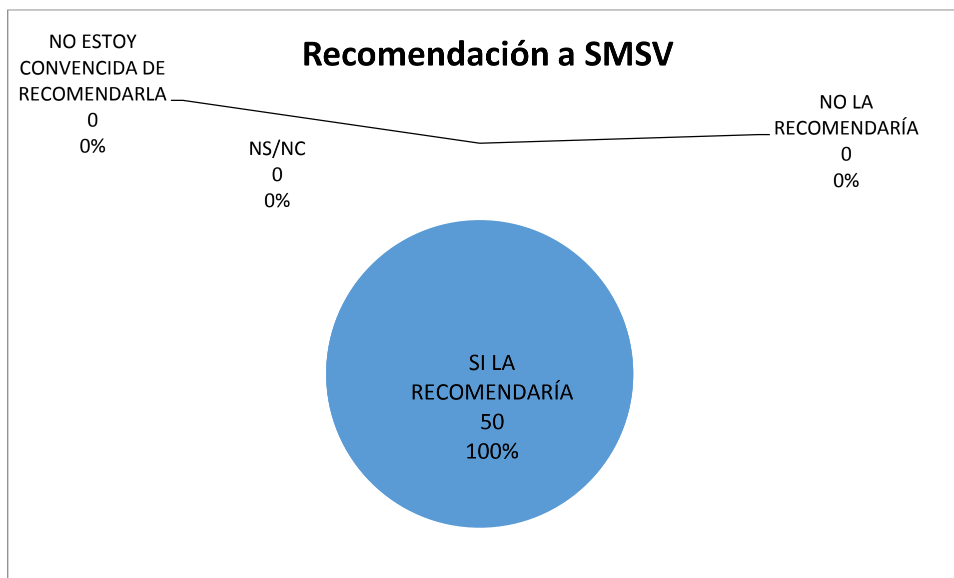
Categoría	Respuesta
MUY CONVENIENTE	40
IGUAL A OTRAS MUTUALES	2
MALA INVERSION	0
NS/NC	8

- El 80% considera muy conveniente colocar los ahorros en SMSV, ninguno de los entrevistados consideró que es una mala inversión, sin embargo el 16% no lo sabe y el 4% piensa que es igual a otras mutuales.



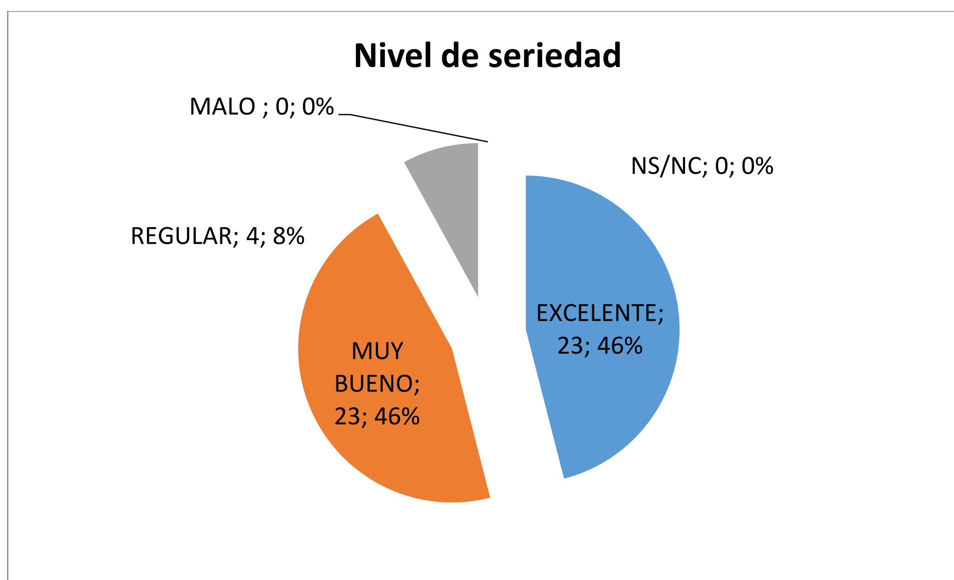
Categoría	Respuesta
MUY CONFIABLE Y SEGURA	26
CONFIABLE Y SEGURA	24
POCO CONFIABLE E INSEGURA	0
NO CONFIABLE Y MUY INSEGURA	0
NS/NC	0

- Hay confiabilidad y seguridad a la hora de considerar a la mutual, el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo.



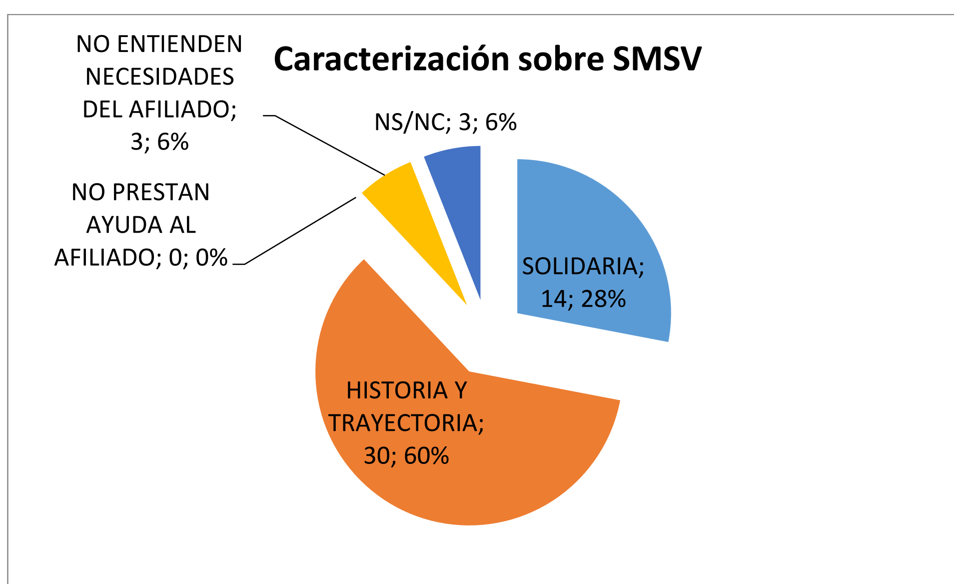
Categoría	Respuesta
SI LA RECOMENDARÍA	50
NO ESTOY CONVENCIDA DE RECOMENDARLA	0
NO LA RECOMENDARÍA	0
NS/NC	0

- El total de los afiliados encuestados recomendaría a SMSV.



Categoría	Respuesta
EXCELENTE	23
MUY BUENO	23
REGULAR	4
MALO	0
NS/NC	0

- El nivel de seriedad para los afiliados es favorable, el 46% la considera excelente y muy bueno. Una minoría el 8%, cree que es regular.



Categoría	Respuesta
SOLIDARIA	14
HISTORIA Y TRAYECTORIA	30
NO PRESTAN AYUDA AL AFILIADO	0
NO ENTIENDEN NECESIDADES DEL AFILIADO	3
NS/NC	3

- Más de la mitad de los afiliados, el 60%, caracteriza a SMSV por su historia y trayectoria, un 28% solidaria, mientras que un 6% manifestó que no entienden las necesidades del afiliado o que no lo saben.

VIII. Entrevistas a personal de SMSV

Entrevista Jefe Sucursal SMSV Córdoba

¿Hacia dónde se encamina la institución?

“Hay que entender que esto es una organización. Que sin lugar a dudas es una mutual. Una de las mutuales más grandes del país, por no decir la más grande (a lo mejor suena como soberbio). Pero se fundó en 1901 y estamos ya en 2015 y nunca perdió su sentido de mutualismo, que esto es lo más importante, porque si bien somos una mutual y todos entendemos a las mutuales como servicio médico y demás, nadie entiende a la mutual como servicio financiero. Pero, si bien somos un servicio financiero, porque acá se hacen ayudas económicas, personales, prendarias, cuentas de ahorro, plazos fijos, se pagan haberes y demás, que no tiene nada que ver con lo médico, sí se prevalece sobre todas las cosas el ´mutualismo´ ¿Qué es ese mutualismo? Y bueno, tratar de asistir a todos aquellos que tienen dificultades económicas, porque no todo está hecho para los que tienen. Y generalmente cuando vos vas a una entidad financiera, accede aquel que puede pagar. Esto es lo más destacable, es que uno se pregunta si a esta altura de la vida se puede hacer mutualismo, la respuesta es vamos a seguir haciendo mutualismo y vamos a tratar de hacerlo de la mejor manera posible.

¿Cuáles son los objetivos que tienen desde la mutual en rasgos generales?

“El objetivo es tratar de crecer como institución. En las mutuales algo importante, no es que uno trabaja para ganar dinero y distribuirlo entre sus dueños, porque acá los dueños son todos los socios, que hoy estamos en alrededor de los 120 mil asociados. Todo eso que se gana la mutual es tratar de vender mejores servicios y más económicos para los asociados. Por dar un ejemplo, si uno quiere sacar un préstamo en una entidad bancaria, la entidad bancaria aplica un interés, nuestro interés está siempre por debajo de ese interés bancario. Es compartir un poco la

utilidad que puede tener la mutual con la bonificación de la tasa para que los asociados puedan acceder a un mejor valor de cuota".

Vos recién comentabas que la mutual en este vínculo con los socios hace de ayuda o de nexo para que puedan tener mejores accesos a tasas y a planes ¿Cómo es ese rol que tiene el afiliado en la mutual? ¿Es accionista de una forma?

"No, para participar de una mutual vos tenes que ser socio, esto en lo que es la conformación de una mutual. Todos los que pueden acceder a esta mutual particularmente o a cualquier otra deben asociarse. Por ese hecho de asociarse se paga una cuota social.

Uno, a veces, en los bancos para poder formar parte de cualquier entidad bancaria tiene que adquirir un paquete. Un paquete que incluye un costo fijo y te dan una tarjeta de crédito, una cuenta de ahorros, una cuenta corriente y demás. En las mutuales, se pagan cuota sociales, que esa cuota social tiene servicios. En nuestro caso esa cuota tiene incorporado un seguro de vida, que es por si le pasa algo al asociado la familia cobra un importe determinado, y un seguro de sepelio, con lo cual el valor de la cuota en sí está absorbido por esos costos fijos, que sería representar el valor de un seguro de vida y de un seguro de sepelio. Esto no es forzoso para aquel que ingresa a una mutual. El que ingresa a una mutual lo hace de manera totalmente voluntaria. Evalúa los beneficios que le puede brindar la mutual y a partir de ahí decide incorporarse. Si bien trabajamos con personal militar, no es que todos los militares son socios de SMSV".

Volviendo un poco a los objetivos, fuera de esto que nos planteabas recién ¿Qué otros objetivos podríamos decir que tiene SMSV?

"El objetivo primordial es tratar de asistir a los asociados, de la mejor manera, y de la manera más económica para ellos. Como primordial, por muchos objetivos que tengamos, la institución trata de crecer en forma proyectada para que esos

beneficios que uno puede brindar cada vez sean más económicos para sus afiliados. Ese sería el objetivo en sí, no es que tengamos una diversidad de objetivos”

En cuanto a lo que tiene que ver con las cualidades ¿Usted cuál destacaría como primera?

“La atención personalizada. Debemos entender que esto es como si fuera una gran familia. La manera de contener y de atender al asociado ha sido siempre nuestro eslabón principal en esta cadena de relaciones con los asociados, donde, si bien no nos conocemos todos, la manera cordial de los recursos humanos en la manera de atender es lo que se trata de priorizar. Es decir, acá los asociados no son un número/cliente, si no que la relación personal está por sobre todas las cosas. El poder contenerlos, el poder escucharlos, la relación personalizada, que si bien lleva mucho tiempo, porque no es lo mismo que llamar a un teléfono y que te atienda una computadora y que te diga si quiere tal cosa apriete 1, apriete 2 si quiere tal otra, es lo que se trata de sostener y mantener.

Hoy en toda institución de servicios financieros la faz de relaciones personales cada vez trata de disminuirse porque representa un costo muy alto. Acá tratamos de preservarla”.

¿Por qué crees que los afiliados eligen la mutual?

“Una de las razones es esa. El hecho de la relación interpersonal, la contención, el saber que puedan acceder a ser escuchados, a aprender sus inconvenientes, y, no sé si habrá habido algunos no, pero tratamos siempre de decir que sí. En esta contención que hacemos, siempre tratamos de buscarle la vuelta para que la persona se vaya de la mejor manera posible y satisfecha con lo que viene a buscar”.

SMSV se creó hace más de 100 años y es un desafío mantener los afiliados de generación en generación, y que crezca la institución a lo largo de tantos años ¿Cuál creés que fue la clave del éxito para lograr eso?

“A ver... Si empezamos para atrás, hoy las comunicaciones se modificaron y cambiaron, pero hace muchos años no existía lo que es internet, lo que eran los celulares, ni todo ese tipo de diversidad de comunicación, prácticamente. Ni siquiera lo que es telefónica, porque años atrás hasta era difícil conseguir un aparato telefónico. Ustedes son muy jóvenes, pero yo que les llevo unos cuantos años, creo que esperamos 15 años el teléfono por la empresa Entel y cuando lo tuvimos lo mirábamos y medio que lo adorábamos, porque parecía mentira tener un medio de comunicación como ése. Siempre fue el boca en boca la comunicación anterior, y como esto es lo que yo digo ´una gran familia´ en su camaradería de los asociados en actividad nos iban diciendo “che mira yo conseguí un repuesto acá, y esto allá” y ese ha sido también un poco el éxito de sostenimiento de los afiliados. Sin lugar a dudas que el sentido de pertenencia de los mayores, por decirlo así, en cuanto a edad, es distinto de los más jóvenes, a ellos les cuesta más entender esto, pero todos tenemos necesidades en algún momento, y todos comunicamos “Che SMVS tal cosa” y eso ha sido, me parece, una de las razones de continuar estando hoy vigentes: le referencia”.

Ya que hablábamos recién de lo que sería el plan estratégico. Hoy ¿Cuál sería el equivalente que tiene la mutual en la dimensión de la comunicación como un plan?

“Bueno, por Eso de lo que hablábamos recién de los más jóvenes y que están tan aggiornados con la tecnología y las comunicaciones, hoy sería desarrollar todo tipo de comunicación eficaz que permita facilitar el acceso de no solamente venir personalmente a la mutual, sino a través de internet por ejemplo. En nuestro desarrollo de página, lo que se llama en los bancos home banking, acá se llama afinidad virtual, tratamos de dar el mayor acercamiento de servicio a través de esa página, para evitar que los más jóvenes tengan que llegarse hasta acá. De esa forma creemos que logramos una forma de seducirlos y de mantenerlos atraídos a nosotros a través de la página”.

Y ese público, los jóvenes ¿Qué importancia tiene entre la masa de afiliados?

“Los mayores en cuanto a edad, según dice la naturaleza, van a ir desapareciendo en el tiempo, y nos tenemos que nutrir de esta gente joven. Entonces, encontrar la manera de seducir a estos jóvenes para que sigan formando parte de SMSV, o que empiecen a formar parte. ¿Cómo hacerlo hoy por hoy? Bueno, estamos trabajando en esto, en la comunicación, con el celular”.

Pero ¿Hoy sería una minoría?

“Hoy serían los menos. Los menos ¿Por qué? Porque son los que están incorporándose ahora. Tengamos en cuenta que permanentemente se incorporan afiliados a SMSV. Y los mayores se han incorporados a la organización desde muy jóvenes. Hoy los jóvenes se incorporan, y si no tienen un servicio que a ellos les interesa, quizás se den de baja y vuelvan a ingresar cuando estén próximos al retiro, para cobrar sus haberes por acá y demás. Entonces tenemos una fluctuación en cuanto a esos asociados. Son los menos en estos momentos, pero nos ocurren algunos casos de esos.

Hay otros que cuando se recibieron en las FFAA dijeron me asocio a los 22, 23 años y hoy siguen siendo socios nuestros, y a lo mejor alguno no utilizo ningún servicio hasta el la fecha. O aquel que logró comprar su primer auto o su primera casa con un préstamo nuestro, quizás eso fue en sus años más jóvenes, después durante 30 años no usaron ,más ningún servicio, pero por ese agradecimiento, tal vez, a la facilidad de acceder a algo han permanecido siendo socios nuestros.

Y a través del celular lo que hacemos es mandar mails. Vamos a mandar ahora otras publicidades respecto a que sepan y conozcan cómo es nuestra página virtual, que es similar a un home banking, acá se llama afinidad virtual, para que los asociados conozcan esta herramienta tanto los mayores como los más jóvenes, que son los que le van a sacar más provecho en definitiva, porque a los mayores les cuesta la tecnología y prefieren venir acá, esa es una realidad”.

¿Han pensado en marketing directo?

"Por eso, vía comunicación SMS, vía comunicación internet, vía comunicación a través de la página nuestra. Se trata de desarrollar todo eso para que aquel que es más joven y está más familiarizado con este tipo de herramientas, también tenga esa información ahí".

Recién nos contabas cómo es que los afiliados tienen este sentido de pertenencia con la mutual, sobre todo con los ejemplos de su vida y su acceso a la compra del auto o la casa.

¿Qué otras cosas podrías mencionar que se asemejen en esta dinámica de relación del afiliado para con la mutual como identidad, como decías vos? ¿Se ve esto en algunos otros casos?

"A ver, no todos actuamos en la vida de la misma manera, no? Hay asociados que permanentemente están necesitando algún tipo de ayuda con préstamos o con anticipo de haberes, porque su economía le exige tener un determinado dinero. Y hay otros asociados que tienen otro tipo de economía, donde tratan de administrarse con lo que cobran normalmente y no requieren la necesidad de un anticipo de un préstamo. Ese asociado que permanece siendo un asociado nuestro, creemos que prevalece en él esta relación personal, el saber que puede acceder en cualquier momento, la velocidad de respuestas, y tener un lugar donde va a ser escuchado. Es lo por lo que entiendo yo que permanecen siendo socios nuestros, aunque no utilicen nuestros servicios".

¿Cómo salen a captar esos jóvenes que no les llega el boca en boca del resto para afiliarse? Que acciones llevan a cabo por fuera de las comunicaciones?

"En cuanto a la captación del personal más joven, todos los años visitamos las secuelas de formación al momento previo a su egreso, donde se hace una

presentación institucional de cómo es o que es SMSV, y le contamos todo esto un poco de la historia y de la trayectoria.

A partir de ahí muchos eligen asociarse a SMSV, otros no. Por ahí nos sorprendemos con algunos porque hacemos alguna promoción determinada e interesa seguro de vida y de sepelio, por ejemplo. Y es raro a veces en jóvenes pensar ese tipo de cosas. Porque generalmente cuando uno es joven, me paso a mí, no pensás en seguro de vida ni sepelio, porque tenes la vida por delante. Pero bueno, ellos tienen alguna actividad de un poquito más de riesgo tal vez al común de la gente y eso les hace pensar en este tipo de cosas. Y otros te dicen "no, yo voy a ver qué servicio me da un banco, voy a evaluarlo, quizás me da mejor servicio, me da mejor herramientas para manejarme desde mi casa, lo hago de esta manera", bueno, lo que sí hacemos es que todos los años los visitamos.

Visitamos las escuelas de formación. La escuela de aviación, que es la que forma los oficiales de la FFAA. El colegio militar que forma al personal de ejército, y la armada argentina que forma a todo lo que son los marinos. Y después hacemos acciones con lo que son las fuerzas de seguridad, como la policía federal, la prefectura, servicio penitenciario, que ellos también tienen escuelas de formación y también tratamos de acercarnos para que sepan lo que es SMSV".

¿Cuáles son hoy en día los competidores directos que tiene SMSV?

"*No sé si llamarlos competidores directos hoy. Todas las fuerzas tienen alguna mutual o algunas cooperativas que los acompañan, o círculos que le llaman ellos. Y también les dan algún tipo de financiamiento, ayuda, acompañamiento y demás. Hoy podríamos decir que hasta los bancos podrían ser nuestros competidores. Pero si tu pregunta apunta a por qué nos tienen que elegir a nosotros y no a otros, creo que es por lo que nos caracteriza en cuanto al acercamiento al asociado, la atención al asociado, los servicios que ofrecemos, y el costo de estos servicios. Pero como competidores directos, en este universo hay muchos".*

¿Qué mutuales tomás como referencia?

"Puede ser el BUPIN, que ofrece servicios similares puede ser algún círculo perteneciente a las FFAA que también ofrece algún tipo de ayuda. Pero no en la magnitud de nuestra ayuda. Es decir, a lo mejor acá podes acceder un préstamo de hasta 200 mil pesos, y a lo mejor en los otros casos podes acceder a un préstamo de 10 mil pesos…. No sé si tenemos algún competidor directo que sea tan igual a nosotros".

¿Hay alguna voluntad en la institución de pensar en términos de nichos de mercado a los cuales apuntar, de la cobertura geográfica?

"Está claramente definido el público que queremos captar, porque, como les comenté antes, refiere a las fuerzas armadas y fuerzas de seguridad., y en nuestro posicionamiento geográfico abarcamos toda la argentina. Si bien no tenemos presencia institucional directa con una sede en cada provincia, el personal militar y de fuerzas de seguridad está distribuido territorialmente en toda la argentina, eso es claro. No tenemos una política agresiva tampoco de captar captar captar…tratamos de hacerlo en este cuidado de relación con nuestros asociados, pero no en esto de llamar por teléfono, y te ofrecemos esto y lo otro, no estamos en esa política agresiva de captación. Alguno podría observar por qué no tenemos ese tipo de acción, pero consideramos que como lo venimos manejando nos viene dando nuestros buenos resultados también no? Hoy por hoy no tenemos esa acción directa de captación agresiva".

¿No se plantean objetivos del estilo de "tenemos que acceder a tal público" o tenemos que mejorar nuestra presencia en tal área?

"Muchos años atrás el personal militar no tenía acceso a bancos. Ellos tenían una modalidad, tanto el personal retirado como activo, ellos cobraban a través de lo que era un sobre. Esto a ustedes a lo mejor les parece muy raro no? Hace no tantos

años atrás, han sido bancarizados, y tuvieron acceso a la posibilidad de llegar a un banco, entonces antiguamente si no tenían prácticamente ni recibo de sueldo, quien les prestaba plata? SMSV. Entonces ahí se generaba este sentido de pertenencia "el único que me dio algo fue SMSV", y eso fue trasladado de generación en generación. Ahora los más jóvenes que están totalmente bancarizados, ellos ya acceden a este tipo de servicios, Y acceden a este tipo de políticas agresivas de captación, que nosotros no tenemos, Pero bueno, lo que les transmitimos cuando los visitamos, es que comparen lo que tienen con lo que puede ser SMSV. Que antes de tomar una decisión de sacar un préstamo para comprarse su auto en tal lugar, bueno, que comparen. Y de la comparación surge la elección".

Muchas veces las empresas e instituciones, pronostican y planifican a futuro, y toman determinadas acciones, para mantener sus afiliados y demás ¿Ustedes se lo plantearon en algún momento?

"En la Argentina tampoco se puede planificar a muchos años no? Entonces la planificación, por las distintas situaciones económicas que han pasado en la argentina, no podés decir que vas a planificar de acá a 20 años, porque el escenario puede cambiar en 2, en 5 o en 10 años. No es que tampoco se toman medidas reactivas, según cómo está la situación uno reacciona y a partir de ahí uno va desarrollando. Hay una planificación y también hay un punto de equilibrio. Esto ya me excede a mí, pero creo que como estamos hoy estaríamos cerca de lo que podría llamarse un punto de equilibrio entre lo que podemos atender y lo que queremos tener. Porque a veces cuando vos te pasas de esos puntos de equilibrio y pensás en hacer acciones agresivas para captar 200 mil asociados, pero tal vez esos nuevos asociados nos sea mucho más costoso que atender hoy los 120 mil asociados que tenemos, me comprenden? Entonces uno va planificando a medida que se van presentando los hechos y como van fluctuando las necesidades, pero no hay que perder de vista ese punto de equilibrio. No se puede crecer por crecer tampoco, sino que también se trata de crecer y sostener. Si no se produce lo que es "el efecto del balde pinchado". Esto sería salir con campañas agresivas de captación, en donde entran 10, 20, 40, pero se me van a lo mejor los que tienen

más sentido de pertenencia porque los desatiendo, entonces en el balde te entra un montón, y se te va, de a menos, pero se te van los más importantes, los que están más fidelizados con vos. Y cuesta mucho fidelizar clientes o asociados, entonces hay que tener mucho cuidado con eso. En nuestro tipo de organización se trata de que los asociados permanezcan".

Ustedes buscan más una afiliación, por decirlo así, para toda la vida?

Exactamente.

¿Qué imagen piensan ustedes que proyectan como mutual? Y cuál les interesa proyectar?

"Lo que le interesa a esta institución es que el asociado obtenga al momento de tener una necesidad, respuesta a esa necesidad. No siempre se puede consentir con todo lo que puede ser ese pedido o requerimiento, pero por lo menos, sí contenerlo. Muchas veces, por mi experiencia, el solo hecho de conversar con los asociados ante la dificultad que ellos vienen a plantear, se han sentido muy satisfechos con la contención humana. Entonces lo que tratamos de trabajar y sostener, y creo que eso va a ser la tendencia en el futuro también es esto. El poder personalizar las relaciones de manera tal de que la persona se vaya a lo mejor no con todo resuelto, pero sí con una contención adicional, que no es sencillo conseguir en cualquier otro tipo de organización"

Está esta idea de cierto apadrinamiento y de clima bien familiar y de contención que tiene la mutual. Es la idea que siempre reflota en la dinámica de relación de la organización con el afiliado.

"Y Reflota permanentemente, porque todos nuestros afiliados destacan eso.

Por ejemplo, si van a un banco, sacan un número y ni el número valen, no les importa si tengo 50, 60, o 90 años, hay que esperar a ser atendidos. Se sienten un nada. Cuando viene acá se encuentran con un clima distinto, donde los empleados los reconocen o que aunque no los conozcan, pueden tenerles contemplaciones especiales si están apurados por alguna emergencia o algo. Es decir, esa relación no existe hoy en otro tipo de entidad similar".

Qué otras acciones hacen fuera de las de web y mensajes de texto? Qué acciones en córdoba pueden impactar en estas instituciones con las que uds naturalmente se vinculan?

"Supongamos que el ejército, por decir una fuerza, organiza algún tipo de actividad, por caso, una maratón. Puede ocurrir que para desarrollar esa maratón que es pública, se suele preguntar si SMSV puede acompañar con algún premio para entregar a quienes clasifiquen en determinada posición, entonces a lo mejor SMSV entrega algún tipo de premio, y se comunica que ese premio ha sido aportado por SMSV. Eso es una acción de propaganda que tratamos de sostener para que tanto en el público perteneciente a las FFAA como aquel que no es, su nombre lo que es SMSV, Si? Es a través de ese tipo de acciones, tal vez".

Quizás así se vaya plasmando la buena imagen que SMSV puede ocupar en las distintas etapas de la vida del afiliado.

"Y sí. Por ejemplo, en las escuelas de formación de las FFAA, todos aquellos jóvenes que ingresan son de distintos tipo de recursos sociales, y algunos necesitan apoyo económico. Entonces la SMSV en los primeros 4 años de formación de las escuelas, beca a algunos alumnos para que puedan cursar sus estudios. Entonces, ya ellos desde el inicio empiezan a percibir desde su etapa formativa la presencia de SMSV a través de haberles permitido cursar esos cuatro años que a lo mejor sus padres no podían costear-

La SMSV no hace una publicidad agresiva para que todo el mundo nos conozca, tenemos un perfil un poco más bajo. No nos interesa tanto grado de exposición. Por un lado, el crecimiento de SMSV no te permite no ser tan público, porque en el sistema financiero ya somos una marca registrada y conocidos, pero tampoco nos interesa el gran protagonismo. Además, sabemos que por las normas de SMSV, no cualquiera puede acceder a la institución.

Se trata de acompañar a otras instituciones afines de toda la familia militar".

¿Cómo afecta la coyuntura económica y política en la mutual?

"Todo afecta como a toda organización o como a toda empresa en la Argentina, en mayor o menor medida. Todos hemos atravesado situaciones críticas en algunos años, y la Argentina tiene la particularidad que cada tantos ciclos también se generan algunas crisis complejas, pero sin dudas que no estas ajeno a la situación política y económica del país. Cuando hablábamos de la planificación y de hacia dónde queremos ir, bueno, esa planificación por ahí es al cortísimo plazo, porque uno está expectante de si tenemos periodo eleccionario o no, de saber que va a pasar con las instituciones políticas, de si se va a cambiar el ministro de economía, de qué va a hacer y no hacer. Es todo muy dinámico".

Teniendo en cuenta la particularidad de que sus afiliados pertenecen a las FFAA y fuerzas de seguridad, toda esta coyuntura, funciona más significativamente?, menos significativamente? O funciona de manera distinta?

"Si me decís si tenemos riesgo de pérdida de afiliados por una situación económica de crisis o demás, te diría que no…

Pero, para predecir algo que podría pasar en un futuro, podemos hablar más de la historia de lo que ha pasado. Quizás quepa ese análisis".

Particularmente con la línea del gobierno actual, desde la asunción del kirchnerismo, ustedes encuentran que se los ha beneficiado o perjudicado?

“No se trata de que nos beneficie o nos perjudique. Uno tiene que tratar de amoldarse a la situación política-económica que tiene el país, más allá del color político.

Si ustedes dicen si nos ayudó o no este gobierno con alguna acción puntual, yo no lo mediría por eso. Creo que el personal militar con este gobierno ha tenido una situación económica difícil, en cuanto a haberes. Y esa situación redunda en una situación para nosotros en cuanto a las necesidades que puedan llegar a tener, y a la posibilidad también de la disposición de servicios. Es decir, si vos tenes un haber muy acotado, eso lo tenés que administrar lo mejor posible, o con lo que tenes o tratas de buscar algún tipo de financiamiento a través nuestro, y eso puede ser una oportunidad: cobran menos, me vienen a buscar más plata a mí, yo les presto, y para mi es una oportunidad de negocios. Pero también puede ser una debilidad, porque si cobra muy poco, a lo mejor no puede venir a sacar un préstamo, o el préstamo que vienen a buscar a mi tampoco me reditúa mucho, entonces es muy difícil medirlo en cuanto a si me beneficia o perjudica.

La coyuntura política uno tiene que tratar de tomarla, analizarla y ver de qué manera se puede seguir operando, sin tener ningún tipo de inconvenientes”.

¿A nivel provincial o local, los gobiernos influyen?

“No, no influyen, porque nosotros como operamos con FFAA a nivel nacional, los gobiernos locales no nos afectan. cba

La SMSV es particular porque tiene un público muy poco conocido para el común de la gente, y entonces es un poco más limitada que si fuera una entidad bancaria donde el público es diverso”.

Entrevista a empleada mando medio de SMSV Córdoba

¿Cuáles son los horizontes que tiene la institución?

"En general lo que se ve, tiene como proyección de futuro. En estos 15 años como empleada, uno ve que intenta insertarse en el mercado, más allá de las presiones que pueden estar desde un afuera, como son las normas nuevas. Pero la idea es brindarle un servicio a este público de nicho, en pos de preservar el bienestar de sus asociados, no pierde de vista la cuestión mutualista, que lo diferencia de un banco"

¿Cuáles pensas que son las características que resaltas de la mutual?

"Creo que hay una fidelización muy grande, por ser una mutual con muchísimos años de trayectoria en el mercado, es la más grande del país, es sólida, y es una cuestión de trascendencia, creo que la eligen por seguridad y hay una cuestión de fidelidad, la mayoría de los oficiales son socios, hay toda una cuestión que hace a ese respaldo

Además prestamos muchos servicios, trámites de pensión, créditos, los servicios financieros son muy importantes, quizás lo más importante es que un chico más joven te va a comparar la taza, y al principio no le importa mucho, pero después se da cuenta la conveniencia en el servicio y tasas más bajas, y

¿Qué estrategias utilizan para estos públicos joven?

"Quizás haya que trabajar más en mejores estrategias mi mirada es más personal. 1.4 SMSV, si bien tiene medios de comunicación, trabajos en unidades, pero el boca en boca es lo que más ayuda, acá principalmente la cuestión militar tiene mucha importancia, no es lo mismo que en otra institución de afuera, quizás tu papá es socio, entonces vos también te haces socio, o ves a un superior de alto rango que la recomienda o es socio y contagia ese sentido de pertenencia con SMSV.

Volviendo a este tema de la estrategia, si bien hacen estrategias, yo no lo veo muy focalizado a una estrategia puntual. Hace acciones de golpe, para focalizarlo en

algo, pero después no lo mantiene. Acá hay una jefatura en CBA que tiene estrategia, pero vos te vas a otra sucursal en Mendoza que no existe la cuestión más profesional que tiene esta filial. 3.2 A nivel comunicación a veces para abajo, se quiere mucho, pero no se logra transmitir tanto, es una visión muy particular mía. Hay cosas que son una sonsera como por ejemplo, el cambio de las tasas, lo escuchamos pero no llegó un comunicado, que soy quien habla con la gente".

Vos lo atribuirías a una falta de interés, porque no hay tanta necesidad de hacerlo.

"No, no, creo que son muy jóvenes en ese sentido, es una institución militar 100% verticalista, entonces creo, ojo, que hay mucho esfuerzo desde arriba lo reconozco y me siento muy fidelizada con la institución. Hace poco tuvimos una autoevaluación, y a veces hay muchas ganas de hacer, pero la forma de comunicarlo, a mi criterio personal, a veces falla. Estamos fantásticamente bien a nivel financiero. Ahora, a mí como empleada, siento que hay cosas que no se comunican. Falta el know how de esta cuestión, creo que nos faltaría una empresa que se dedique a lo que es comunicación, porque creo que es fundamental".

¿En dónde te parece que se tendría que reforzar?

"Yo creo que es un concepto, así como es algo efímero e intangible, creo que en general los que trabajamos acá sabemos de todo, pero hay veces que hace falta reforzar permanentemente, y no una vez al año enterarse en una reunión. Como soy una privilegiada fui tres veces casa central, pero hay empleadas que no conocen casa central. Hay mucha gente que no sabe ni que existe un área de comunicación. En la comunicación externa, hacia el afiliado, somos muy buenos, pero para adentro fallamos bastantes. Hay mucha voluntad de comunicación, pero falta mucho tiempo todavía. Al asociado le llega muy bien".

Vemos detalles como la pizarra con números antiguos del año 80 que parece extraño que todavía sigan existiendo

"Si si con los numeritos que decís, saquen esto ya de acá, hasta que no venga la orden de arriba de repartir folletos, nadie puede repartirlos. Acá si ingresa una persona nueva..pobrecito mi vida…. Te lo ponen acá en el hombro, viendo cómo se hacen las cosas, ¿Sabes la cantidad de información que hay que comunicar internamente? no existe un manual de procedimiento, quizás me estoy yendo por las ramas, pero todo tiene que ver con todo".

Claro te entendemos y valoramos tu sinceridad….

"En comunicación externa e imagen te puedo decir que SMSV es sobresaliente, la identidad que tiene y la imagen que da al afuera es excelente. Vos te vas a cualquier unidad militar te van a hablar excelente, tiene muy buena presencia".

¿Qué atributos pensas que los afiliados le dan a SMSV?

"La solidez, presencia en todos lados, trayectoria".

¿Vos crees que estos atributos, a su vez, a la mutual le interesa comunicar?

"Si, yo creo que sí, hay una coherencia entre lo que perciben y lo que proyecta, creo que es muy buena comunicadora hacia el afuera".

¿Dónde pensas que tiene más presencia?

"En las instituciones militares, con el boca en boca que es la herramienta más fuerte que tiene la institución, a parte se trabaja mucho con la gente que vos conoces, cabezas de instituciones, quizás hay un nuevo jefe de una unidad y vos como jefe de filial vas y le decís, esta es tu casa. Acá se habla de la casa, no de la empresa, un amigo de la casa. Hay una idea de familiaridad".

¿Cómo se piensa la expansión geográfica?

"Nosotros tenemos planes de acción. El otro día veíamos donde estaban concentradas las familias de militares, pero se dan cuenta que hay un sistema donde la base de datos no hay forma de saber dónde vive la gente. No puede ser

que en los datos no se pida el barrio, que hace poco se incorporó el código postal. Tan simple como ver donde se concentran la mayor cantidad de familias militares. Pero de todos modos, nosotros salimos a la calle, distintos empleados van y salen a tener presencia. Recién ahora la sociedad va a buscar acciones puntuales en lugares. Hay mucha voluntad de la gente en hacer las cosas, pero no todas las filiales laburan de la misma manera, o es lo que uno percibe. Hay conocimientos y ganas, pero no hay acciones marketineras y estratégicas".

¿Cómo influye el contexto político en la mutual?

"A nivel comunicación institucional, a mi como empleada me falta el conocimiento. A veces hay un radio pasillo, pero a veces está lo que realmente se comunica. A nivel gobierno hay una cuestión con la cuestión militar, pero creo que se maneja muy inteligentemente, hay una cintura política para aggiornarse a los momentos políticos que transitan, hay gente que está capacitada para manejar estos temas y por eso está bien parada económicamente la mutual".

En lo que es el afiliado que forma parte de la realidad política ¿De qué forma impacta el contexto político en ellos?

"Creo que SMSV está totalmente consciente, y trata de que este impacto, impacte de la mejor forma y preservar el derecho de los asociados y que

¿Cuáles son las vías de comunicación más efectivas que tiene SMSV?

"La revista institucional tiene muy buena llegada. Creo que la gente se siente muy a gusto, rompió el boca en boca, a través de esta reestructuración de la base de datos. Se llega con SMS, mails y otras vías de comunicación. A pesar de que como toda cosa nueva se han encontrado con muchas trabas, voluntad de comunicación hay".

Entrevista a Gerente General de Sociedad Militar

¿Hacia dónde cree que se encamina la institución?

“La sociedad militar continúa con la misma política de su creación hace 114 años, el crecimiento permanente dando pasos certeros y seguros hacia el crecimiento institucional, servicios mutuos para los asociados”.

¿Cuáles son los objetivos que tienen en SMSV?

“En este momento estamos en un plan de expansión, con nuevas bocas de atención, enfocadas a Gran BSAS, y la posible adquisición de una entidad bancaria que lo estarían incorporando para ofrecer mayores opciones de inversión. Actualmente tenemos que realizar transacciones con bancos y esta compra significaría quedarnos con el negocio”.

¿Cuáles son las cualidades que usted cree que se destacan de la institución?

“Las cualidad que resalto es la atención personalizada y preferencial que hacemos de cada asociado, las entidades financieras bancarias en general se han olvidado de la atención personalizada que contiene al asociado, fundamentalmente a las personas de edad, han llevado la atención al público a una atención mecanizada de máquinas perdiendo la personalización en el asociado, que es nuestro fuerte. Y la otra cualidad es que a lo largo de los 114 años de existencia, ha sido una institución con una administración seria y solvente, no hay muchas instituciones que tengan tantos años de vida”.

¿Por qué se definen como solventes y serios?

“Solvente por la solvencia que tiene la institución en lo financiero y económico. Somos serios porque lo que se promete, se hace y lo que se dice, se cumple. Construir la confianza lleva muchos años, perderla lleva 3 segundos”.

¿Qué diferencia ofrece SMSV con respecto a otras mutuales?

“SMSV es una mutual prácticamente única por el tamaño que tiene y la cantidad de asociados que posee, es una institución que trabaja con el personal de las 3 Fuerzas Armadas (Ejército, Fuerza Aérea y Marina), y hace tres décadas que se

empezó a trabajar con personal de la Policía Federal (gracias a este público crecimos mucho en los últimos años)"

¿Recién comentabas que son únicos en el mercado?

"Solos no, hay otra institución que se llama MUPIN, destinada a militares, es una institución parecida pero con mucho menor crecimiento que SMSV y tiene menor cantidad de años que opera en el mercado, no tiene el despliegue económico de SMSV.

Hay otras mutuales para el personal de gendarmería, como Amugenal, también está el Circulo de Oficinales, Circulo de Sub Oficiales de Policía Federal, Circulo de Suboficiales de Ejército, hay miles de mutuales pero ninguna como SMSV.

Nuestro objetivo no es el lucro, por supuesto, sino ganamos plata no subsistimos, sino lo que se gana no hay un dueño, sino que las ganancias se reparten en beneficio para los asociados.

¿El socio tiene "poder" con la institución?

"Hay tres categorías de socios, ***socios activos****, que son únicamente el oficial de las 3 fuerzas armadas, son los que crearon y fundaron a SMSV, tiene delegados que componen el cuerpo de delegados de SMSV, en el cual se presenta una lista cada dos años y se elige el cuerpo de delegados y son a su vez los que nombran al directorio de SMSV.*

Los socios participantes está conformado por integrantes de suboficiales de FFAA, Policía Federal, Gendarmería, Prefectura Naval, Servicio Penitenciario y las viudas de los socios activos.

Los socios adherentes que son civiles, familiares o presentados por socios activos".

¿De qué forma SMSV colabora para generar compromiso con los afiliados?

“Con la atención personalizada, solucionando las distintas problemáticas que presentan los socios, en un plazo fijo una persona mayor se siente segura y contenida por el empleado, que capaz va a un banco y lo tiene que hacer a través de una máquina y tiene una atención más fría, acá tienen una atención más cálida y familiar. Nosotros entregamos un reconocimiento monetario al socio que tiene 50 años, le entregamos una medalla, son alrededor de 500 al año, hacemos un lunch, y después de la ceremonia le entregamos un dinero en efectivo a su reconocimiento de fidelidad hacia la institución”.

¿Cuál es el rango etario que predomina en los afiliados?

“*El rango etario es de 58 años, como trabajamos mucho con los retirados”*

Las nuevas generaciones, ¿cómo piensan incluirlas en su plan de negocio?

“Ya está pensado hace años y está desarrollado, y permanentemente se está pensando en nuevas acciones. Hoy los servicios financieros y fundamentalmente de las nuevas generaciones y quienes pasan a retiro, ya operan a través de internet, hemos desarrollado y creado la “filial virtual”, a través de la web se pueden hacer depósitos, transferencias, giros”

¿Qué acciones hacen para captar el público joven de las escuelas de formación?

“Hacemos campañas al momento del egreso en las escuelas de formación, y tenemos un 90% de los que egresan de los institutos de formación que ingresan como asociados a SMSV, a través de las campañas directas y personalizadas”.

¿Porcentaje que se afilian?

“Te estoy diciendo una verdad que es mentira, el 90% se afilian todos, pero después cuando no utilizan los servicios y hay que pagar una cuota, algunos se borran.

Hace poco SMSV pasó a ser un agente de bolsa, compró una acción en el mercado de valores, que no lo tienen mucho. Los asociados, pueden vender acciones de empresas, bonos y títulos públicos a través de SMSV".

¿Qué pensás que los acerca a afiliarse, además de la atención personalizada que mencionaste?

"La confiabilidad y prestigio que tiene la institución y que se transmite de generación en generación, muchos socios de las FFAA son hijos de socios de las fuerzas armadas"

¿Crees entonces que es por tradición?

"No es tradición, creo que es porque es una cuestión de confiabilidad y recomendación, si no somos confiables no hay tradición que exista"

¿A qué acciones le dedican mayor tiempo en la gestión de la comunicación?

"A todos los servicios en general que presta la institución, tenemos una revista con 4 números anuales, se emite de forma trimestral, en la cual el objetivo es transmitir a los socios los nuevos servicios y prestaciones que presta la institución y los que ya tiene. Ajeno a esto, también se publican artículos de interés en general para los distintos público lector que tenemos"

¿Qué hacen para vincularse con los afiliados?

"Nuestra comunicación puede ser en forma directa con el envío de correspondencia y email y en general a través de cartelería, folletería y servicios de tv led en todas las sucursales"

En la de CBA no está…

“No eso fue una idea mía, y se va a empezar ahora ya, y eso es para unificar la comunicación con los socios, porque sino cada filial pone lo que se le mande, lo que puede y de esta manera unificas desde casa central la comunicación con el asociado”

¿Qué medio te parece más exitoso?

“La comunicación a través de mail o correspondencia, por una cuestión de costos se está tratando de erradicar la comunicación por correspondencia”.

¿Conocés la tasa de apertura de mails?

“Tenemos 4 newsletter al mes, comunicándoles las novedades, promociones y beneficios que tienen los asociados”

¿Además de newsletter tienen otra alternativa?

“No, ya te dije, algunas veces por ahí se ponen otras acciones que no dejan mucho impacto, como un stand en el campo argentino de polo, pero igualmente SMSV tiene perfil bajo no nos interesa aparecer mucho en ningún lado”.

¿Acá en CBA recordás algún tipo de presencia?

“En una muestra que hizo la fuerza aérea en la jornada de puertas abiertas, nosotros no podemos hacer publicidad abierta directa, como un diario, por ser una mutual, sí hacemos avisos en muchos medios informativos de revistas especializadas para las distintas fuerzas, y la policía”.

¿Qué revista te acordás?

“Diario el soldado, que se reparte entre las FFAA, la voz policial, ahí sí hacemos publicidad”

¿Redes sociales no pensaron en tener presencia?

“No se desestima, pero por ahora no se ha desarrollado”

Recién comentabas una expansión en la provincia de BSAS…

“Sí, las últimas sucursales se abrieron en la provincia de BSAS”.

¿Tienen una planificación para copar nuevos mercados?

“Sí, estamos abriendo nuevas sucursales. Lo nuestro es no ser agresivos, sino un crecimiento largo pero seguro. Tenemos mercados sin explotar como la policía de seguridad aeronáutica y la policía metropolitana, son nuevos mercados para brindarle nuestro servicio y eso ampliaría el espectro de clientes”.

¿Necesitan algún tipo de autorización para copar nuevos mercados?

“Sí, del jefe de la PSA o metropolitana. Como brindamos un servicio que es beneficioso para los asociados, y somos una entidad reconocida y con prestigio, no nos es difícil llegar a estas instituciones”

¿Cuál pensás que es la misión y visión que tiene SMSV?

“Hay una misión que hay…la misión es brindar servicios mutuales a nuestros asociados para beneficio de estos y sus familias”.

Y la visión…

“La visión que tenemos que tenemos es crecer en más y nuevos servicios para aumentar la calidad de vida de los que son nuestros asociados”.

Y los objetivos….

“Brindar nuevos y más servicios y seguir creciendo”

¿Cuál pensas que es la imagen que tienen los afiliados sobre ustedes?

“Que somos una institución seria con prestigio en el mercado con 114 años de trayectoria y que somos una institución seria, incluso muchos piensan que somos más serios y prestigiosos que los bancos”.

¿Y por qué crees que van a elegir a SMSV y no a un banco?

“Y ya ves si la gente realiza los depósitos a plazo fijo y toman los créditos en SMSV, es porque le conviene más que el banco y tiene más confianza que en un banco, porque para depositar dinero tenes que tener confianza”.

Y ahora hablando más de la parte interna de ustedes ¿Con qué proveedores cuentan?

“La SMSV está creciendo tanto que como así compró un banco, creó un bróker y compañía de seguros, trabaja con distintas compañías como Swiss Medical entre otras. Cuando compremos el banco, el banco va a depender de SMSV, es como una entidad madre que se amplió a otras entidades. Swiss Medical, Sancor, La Continental, Universal para motos, le brindar servicio a la compañía de seguros, Working service (de limpieza en cba), seguridad a Federal Service, tenemos contratado estudios jurídicos (Rafael Vagione), estudios contables, abogados especializados en RRHH, estudios contables para hacer auditorías externas. Prosegur que es la transportadora de caudales, Mastercard, Visa, Macro, OCA para el servicio postal. Adea que es depositó de archivos de documentación. Otro proveedor es IBM para los insumos informáticos”.

¿Recordás cuántos correos se emiten mensualmente?

“Fácil 50.000 o 60.000, porque se mandan los recibos de haberes”.

¿Mails te acordas?

“Mails misma cantidad”

Entrevista Jefe de Comunicación de SMSV

¿Cuáles son los objetivos generales a futuro que tiene la institución?

"Los objetivos de SM están planteados desde el punto de vista estratégico por el directorio, y son: un crecimiento que vaya acompañado por lo que tiene que ver estrictamente con mantener la calidad de atención. Un crecimiento tanto en cantidad de asociados como en lo que es cobertura, que eso es un tema que se le está dando en los últimos dos años muy importantemente, que es tratar de tener una cobertura lo más grande que se pueda a nivel país. Ya sea tanto en el desarrollo de nuevas filiales, desde el punto de vista presencial, como lo que es llegar con las nuevas tecnologías a estar presentes con el socio a lo largo de todo el país. Hay una población que SM tiene como asociados y potenciales asociados que están totalmente dispersos y muchos en lugares que son bastante remotos.

Las Unidades militares para el personal que está en actividad están distribuidas en la Argentina muchas en zonas donde no hay puntos urbanos donde se pueda instalar una filial por una cuestión lógica de costos.

Qué ocurre? lo complementario al desarrollo de algunas filiales que se van a hacer a futuro es potenciar la utilización de lo que sería virtual que sería el home banking y la operatoria remota para que aquel que esté en cualquier punto pueda operar con la institución sin ningún tipo de problemas y darle también una impronta de un incremento de socios donde, básicamente, se intente la captación de la mayor cantidad de asociados del rango de los oficiales de las FFAA que son los que crearon a la SM"

¿Cuáles son las cualidades que más se destacan en SM?

"Te lo tengo que enfocar desde el objetivo de cuál es nuestro segmento.

SM tiene, primero, un expertise de más de 115 años trabajando con las necesidades

del personal de las FFAA y las fuerzas de seguridad. Es decir, en el conocimiento de cuáles son las necesidades, sus horarios, tiempos y actividades y demás. Eso es un tema muy importante. También lo es que durante toda su historia SM haya estado presente con la prestación de servicios. Más allá de los inconvenientes que pudo haber habido en lo político económico en el país. Eso es algo que es muy valorado y que va pasando de generación en generación de aquellos que pertenecen a la fuerza, y eso inclusive es transmitido por los oficiales que son directores de las escuelas que lo transmiten a los cadetes que están formándose. En épocas donde en la Argentina no había acceso al crédito, ni personal ni hipotecario, la SM todos esos servicios para el personal militar los tenía vigentes. ¿Por qué? Porque se sabía de las necesidades del personal militar que es el segmento nuestro.
Es decir, es un tema de expertise, de conocimiento. SM va más allá de lo que es una mutual por el volumen de servicios que tiene.

Nosotros tenemos una gama de servicios que en realidad si uno tuviera que irlos a buscar en el mercado los encuentran distribuidos en otro tipo de instituciones. Nosotros tenemos servicios netamente financieros, que eso lo tenés en los bancos. Después tenemos servicios que son de índole estrictamente mutual, todo lo que es la cobertura de subsidios, eso lo encontrás en mutuales. Tenés la parte de turismo, que es una agencia de turismo, que vos en el mercado lo encontrás en un broker de turismo. Las compañías de seguros, más un montón de otros servicios de asesoría jurídica y demás.
Es decir para alguien que tiene, como el personal militar, una actividad que no es como la nuestra con un horario fijo y que podemos movernos con otra libertad, para ellos tener todo eso en una sola institución es un valor agregado muy importante.

Y es algo que en las charlas tratamos de destacar siempre.
Y por otro lado, lo que tenés es una atención personalizada, la contención y demás, y obviamente todo lo que tiene que ver con costos, que están por debajo del mercado financiero".

¿Qué lugar ocupa el afiliado dentro de la institución?

“Es una de las partes fundamentales que tiene SM. Nosotros no tenemos clientes, tenemos asociados. La columna de la SM son los asociados. Si nosotros tenemos un círculo virtuoso que es el circuito mutual: vos tenes un segmento de gente que tiene capacidad de ahorro que es la que te deposita sus fondos que vos utilizas para colaborar con aquel otro segmento de asociados, que es mucho mayor, que tiene determinado tipo de necesidades. Esta gente lo que hace es devolverte eso que vos le diste de ayuda más un interés y vos con eso vos le devolvés a los otros. Ese círculo virtuoso que es el que genera un excedente financiero es el que hace que SM ese excedente, como no somos una sociedad anónima ni un banco y somos una mutual, lo reinvertimos en más servicios.

El eje fundamental de SM es el asociado, porque es el que te da la capacidad de contar con fondos para poder trabajar con eso fondos prestándole servicios a otros, más allá del pago de la cuota social.

Porque nosotros no somos entidades como pueden ser los bancos, donde el negocio por ahí está en las grandes cuentas, acá en SM el eje es el asociado”.

¿Cuáles son los medios de comunicación propios que tiene SM?

“Desde el punto de vista gráfica tenemos la revista nuestra. Que también a partir de ahora la estamos teniendo disponible en la web en formato digital.

La revista es trimestral.

Después lo que tenes es Newsletters. Que es básicamente el que tiene la frecuencia mensual es el de SM como mutual donde van todas las novedades como servicios y novedades de beneficios, para compras y demás. El de las compañías de seguro. Después también tenemos newsletter de turismo, y el newsletter de la fundación cornwell, y de beneficios exclusivos, que eso se va utilizando de acuerdo a la necesidad del momento, No es que tienen una frecuencia

mensual porque se intenta que no se sature con esto.

La utilización de todo esto en los mismos periodos de tiempo provoca una saturación que genera que el que está del otro lado no nos mire. Nos pasa a todos, cuando empezás a recibir varios mails

.

Entonces también fue parte de la estrategia cambiarlo a que sea mensual lo institucional que toca todos los servicios, y los demás para los casos que sean destacables o para alguna campaña en particular. Eso en es en el tema de los newsletter.

Por otro lado, tenemos las publicaciones en los distintos medios de las fuerzas. Todas las fuerzas tienen revistas y medios gráficos, y nosotros en los de mayor tirada, y según al segmento al cual apunten, habitualmente publicamos avisos institucionales. Ya sea algún servicio en particular, según a que fuerza vaya, o netamente institucional con todos los servicios que se ofrecen"

¿Uds tienen un plan anual de comunicación? ¿Hacen una proyección de las campañas y el presupuesto que se va a asignar ese año?

"Exactamente. Cada inicio de ejercicio hay que presupuestar todo lo que tiene que ver con lo comunicacional. Más allá del punto de vista conceptual de las campañas que se pueden llegar a hacer, también desde el punto de vista del costo que vamos a asumir con los medios y con cualquier otro tipo de material, folleterías, carpetas y regalos institucionales. Es decir, más abarcativo que lo comunicacional, también incluye parte de las relaciones institucionales. Porque de acá también dependen las charlas que damos a los que están a punto de egresar en las escuelas de formación, que se le presentan los servicios que ofrecemos y demás. Todo eso también tiene determinado costo que va dentro del presupuesto anual que se tiene que hacer.

En lo que nos vamos a enfocar en lo que falta de esta año. Hay dos cosas que son fundamentales. Una es una campaña de recolección. Una campaña en la que nos

vamos a centrar es en la de recolección, la verificación y limpieza de datos de contacto con los socios, fundamentalmente el tema de mails y números de celular. Porque el camino al que queremos ir a futuro es a minimizar el costo gráfico y acompañar la evolución de lo que es la tecnología de hoy por hoy: llegar a la mayor cantidad de socios que tengamos por medios virtuales.

Este año es la campaña para captación de socios activos y de lo que acá se llama poder dante que es los afiliados que cobran los haberes por medio de SM. Eso son los dos ejes porque... Las columnas de SM son el ahorro, la ayuda económica, los poder dantes y los asociados. Todo el resto es importante, pero lo básico en el funcionamiento de SM son esas cuatro columnas.
Por lo tanto los dos aspectos que quedan de esas cuatro columnas para tratar de ponernos como objetivos son los que te dije. La captación de asociados, pero de los activos, y, por otro lado, la captación de poder dantes, también generar algún tipo de campaña sobre eso"

En cuanto al mensaje de comunicación ¿Todos los años en el plan de comunicación que hacen introducen un concepto o trabajan sobre generalidades?

En realidad, lo que siempre se destaco es el tema de ser parte y de todas las ventajas. El mensaje de lo que genera ser aparte de SM lo venimos trayendo desde mucho antes que muchos canales de televisión lo copiaran..
Pero siempre nosotros nos basamos en lo que es la confiabilidad de SM, la antigüedad y el respaldo, y el volumen de beneficios y costos mínimos que hay acá".

¿La parte creativa la hacen uds o contratan una agencia?

"Acá dentro de lo que es la estructura del departamento tenemos diseñadores gráficos, es decir todo lo que es diseño y estructura creativa se hace acá. Porque a veces es muy difícil, porque nosotros somos una empresa que tenemos

un perfil muy particular. Nuestros socios son muy particulares, tienen un perfil que no es del civil común, que no es simple.

Es una institución que por ser mutual y tener ese segmento militar y por estar manejada por `personal militar, tiene una impronta, desde el punto de vista político también, importante.

Entonces, lo mejor es poder trabajarlo acá adentro y tener el equipo acá adentro, que ya está imbuido en esa cultura, en la importancia política de algunos temas, con lo cual el ahorro de tiempos y lo que se facilita la tarea es muchísimo. Nosotros ya hemos trabajado, en otras oportunidades, con creativos y diseñadores gráficos, pero fue tanta la pérdida de tiempo en las idas y vueltas por esos detalles que por ahí en otras empresas no son tan importantes. Acá hay que ser muy cautos en cómo dirigirse, de que manera dirigir los mensajes, por este perfil que te digo del asociado".

¿Vos crees que con los medios que hoy en día tienen en SM los afiliados llegan a enterarse de las novedades?

"Yo creo que no por dos cosas. Por un lado, están cosas que tenemos que optimizar para lograr eso. Y por otro lado está el aggiornamiento de los socios y de cómo está estructurada nuestra cartera de asociados.
Creo que un tema que es importante es el que te dije de la optimización de datos que acá no ha estado bien en los últimos años.

Todo eso hacía que nuestra base de datos esté muy sucia, por eso el tema de limpiar eso y optimizarlo es fundamental.

Yo en lo personal, vengo en forma recurrente planteando también la utilización de otros medios, de redes sociales, para también comunicarse. De que SM tenga su facebook, de que tengamos una cuenta de twitter, de contactarnos con los socios.

Yo, personalmente, no le tengo miedo a la pregunta o a la crítica, todo eso suma. Y aparte, tenerlo como una herramienta y un elemento que también sume a todo esto.

Con respecto a tener un mayor impacto en los asociados, hoy poy hoy, el medio más grande, desde aquellos que no se manejan tanto con la tecnología, para los socios más viejos digamos, es la revista".

¿Creés que es el medio más exitoso que tienen hoy?

"Hoy por hoy, sí. Hace seis de meses, la SM empezó a funcionar como Ailik, como si fuese un agente de bolsa. Nosotros lo publicitamos en los medios nuestros, con cartelería en la filial en la casa central, y salió en la revista, y tuvieron un incremento de trabajo y de operaciones realmente muy importante. Esto hablándolo con el jefe de la parte de bolsa de Alika

.

La gente de las compañías de seguros que publican en nuestra revista, con avisas y notas, el gerente comercial, históricamente siempre me planteó que en los momentos posteriores al lanzamiento de la revista a ellos le suben la cantidad de consultas y colocaciones de pólizas y demás. En lo que respecta al negocio de ellos con nuestra masa de socios.

El año pasado en diciembre salimos fuertemente a publicitar la operatoria de nuestro home banking, nuestra filial virtual, que se le habían agregado montón de nuevas y necesarias utilidades. Lo publicitamos en la revista, y a los veintipico de días, colapsó la filial virtual. Por lo cual en el número siguiente no pusimos nada sobre eso, porque tuvimos que arreglar un montón de inconvenientes que vieron al ver colapsó por la cantidad de gente que ingresó para utilizarla".

¿Qué medio creés que es el medio menos redituable para ustedes?

“Yo creo que lo que menos repercusión tenemos nosotros es, en realidad, todo lo que publicamos en revistas de los medios de las fuerzas. Yo creo que esos son con lo que nos beneficiamos menos. Y los costos de poner un aviso en medios gráficos son altos.

Yo nunca vi uno que venga con una revistita de esas a decirme algo, y yo estuve catorce años en atención al público. También conociendo a SM y con esa injerencia política que te digo, también está el tema de, más allá de publicitar lo nuestro, colaborar con esta gente con la instrumentación de este tipo de medios. Pero, a nivel costo-beneficio, es lo menos rentable para nosotros. La revista me encantaría poder llevarla a lo que es un medio virtual, me gustaría tener mucho más de lo que tenemos hoy por hoy el 30-40% de la cartera de socios a un nivel mucho más alto, porque es un gasto muy grande y lo que se lleva parte grande del presupuesto nuestro es la revista. Hacemos 40 mil revistas cada tres meses y es un costo importante al año.

Validan con los líderes de las sucursales de todo el país las necesidades de comunicación que hay en los afiliados en esas zonas de influencia?

Normalmente, lo que se hace es ellos plantear sus sugerencias de filiales. Y a nosotros nos llegan requerimientos de apoyo a ellos en distintas actividades que hacen puntualmente cada filial con gente de la zona. Lo que no hay instrumentado a nivel institucional es una segmentación de perfiles de productos propios para cada zona”

.

¿O sea que no hay una estrategia geográfica sino que sale todo de casa central y alguna particularidades las toman de las sucursales…?

“Exactamente. Nosotros habíamos hecho una encuesta importante con una empresa del mercado a los asociados en el año 2004. Y todavía no pude hacer que

me aprueben el reponer con frecuencia...porque la idea un poco también es esa, poder capitalizar necesidades de las zonas. Poder tener productos con ese perfil. Aunque, por otro lado, mucha gente desde otra perspectiva interna decirte que estamos hablando de los mismos socios y del mismo perfil de socios, que lo que va haciendo es rotando a lo largo de la Argentina por una caracterización de la función o de la profesión que tienen.
(Se van mudando por su profesión militar)...

SM es una empresa que no tiene una buena relación con lo que es marketing, encuesta, calidad de atención, comunicaciones y demás,. Son conceptos que son muy difíciles incorporarlos. Date cuenta que SM no tiene un área de marketing. No tiene un sector que haga eso. Lo más cercano, y lo que todos relacionan con el tema de marketing, ahí vas a ver el error conceptual, es este departamento. Que en realidad, nosotros hacemos comunicación institucional. Yo me dedico a comunicar. Ahora bien, tengo un sector en la oficina que me ha incorporado hace poco que es de campañas y de servicios y demás. Está a cargo de este departamento.
Nosotros igual planteamos, y tenemos la inquietud de que se generen encuestas y demás. Tanto internas como estudio de mercado. Pero ahí ya me escapo yo de lo que la institución me puso como funciones. Porque no existe acá ese concepto. Y el hecho de decir "yo quería hacer alguna cosa en las distintas provincias con los socios" como la que hicimos en el 2004 y casi me fusilan en el 2004.

¿Por qué? Porque no está arraigado dentro de una estructura como esta lo que hay en otras instituciones. En el organigrama no existe un área de marketing. Entonces, hay un montón de falencias desde el punto de vista comunicacional, publicitario, de campaña y demás, que si existiese un área así se podría generar la estructura lógica de estudio de mercado, encuestas y demás, y así determinar las necesidades de cada zona en particular, y poder crear servicios, con mínimas

modificaciones, acordes a lo que es cada zona en particular. Pero bueno, por el momento, no se hace.

¿En cuanto a los mails tienen alguna tasa de apertura?

“Ahora lo que estoy a punto de elevar es la compra de un software distinto al que tienen acá que no mide nada, por lo tanto a mí no me sirve para nada, porque yo no sé qué mails están abiertos y cuáles se usan y cuáles no. Hoy por hoy, la experimentación que se hace es muy básica y se hace por intermedio del sistema. Acá pedimos que se compre el software con esa herramienta, para ver los requisitos técnicos y demás, pero que se maneje desde acá…SM tecnológicamente viene en el furgón de cola.

Hay que aggiornarse a los tiempos. Nosotros nunca somos los innovadores, al contrario. La tendencia siempre fue pisar sobre lo seguro, mal no nos va. Nuestros socios consumen nuestros servicios, superando la demanda a la oferta, estamos en un excelente nivel de relación de cantidad de asociados con el beneficio. No te puedo decir que funciona mal el tema de comunicación. Te puedo decir que hay muchas cosas que pueden optimizar esto. El tema es no quedarnos parados en lo que hay.

Además, hay que hacer un ejercicio de escenarios de acá a lo que se venía de acá a tres, cuatro, nueve años…En el 2001 en el departamento de comunicación me bajaron la cortina y me dejaron lo mínimo…Cuando más crisis hay, es cuando yo más confiabilidad tengo que mostrar. Va a hacer cuando menos presupuesto voy a tener y es cuando más tengo que informar también. Por eso la necesidad de los medios actuales, como la página web y la revista virtual, y lo propuesto, que es un cambio que no nos aprobaron, como es el facebook, twitter, y demás. El tema de redes sociales que casi sin costos, yo me puedo manejar informando y estar en contacto con todos los socios”.

¿Qué imagen pensás que los afiliados tienen de SM?

"Yo, por el contacto que he tenido y que tengo en la actualidad con los socios y demás, veo una imagen distinta respecto a lo que tiene que ver con el concepto que se da.

Yo veo en aquellos que ya son socios de la institución y que han llegado a un nivel de sentirse respaldados por una institución que es "de ellos" y que les ha respondido ante necesidades por distintos temas a lo largo de su carrera, larga o corta, retirados o en actividad, pero a lo que siempre la SM siempre les ha respondido. Y después veo, por otro lado, en aquellos que son nuevos, cuando vos les contás lo que es la SM, lo que contás los beneficios, le contás lo que vos les estás ofreciendo, es como que no te creen. Porque es difícil que a vos te crean que les estás ofreciendo una institución que te paga niveles similares a los del mercado, o un poco más, a nivel depósito; que tenés la tasa de costo financiero más baja del mercado, salvo lo que es la banca del estado; que tenés las tarjetas de crédito sin costos y con la menor financiación también del mercado, en todo tenés ventajas.

Lo que veo es que no te creen. Entonces, por un lado me satisface el hecho de ver que realmente , por un lado, es tan bueno el servicio que se ofrece que por ahí no es creíble, para lo que es un mercado que, en general, está acostumbrado a que te ofrezcan una cosa y te terminen dando otra.
Que nosotros seamos mutual y que no seamos un ente con fines de lucro, no quiere decir que los servicios no tengan que ser rentables. Porque si los servicios no fueran rentables, cerramos y no hay ni acción mutual ni nada. Encones, más allá de que los servicios se hacen rentables y son rentables, también podemos manejar el hecho de estar muy bien posicionados con respecto al mercado, y eso es lo que hace que a veces se descrea un poco de esto".

VIII. Procesamiento de Información de Entrevistas